

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Aplikace Balanced Scorecard v SČE, a. s.

The Application Of Balanced Scorecard in SČE, a. s.

DP-PE-KFU-2007 18

Lukáš Koutecký

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, PhD., Katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Marcela Pudilová, ČEZ Distribuce, a. s.

Počet stran: 94
Datum odevzdání: 9. 5. 2007

Počet příloh: 8

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinností informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 9. 5. 2007

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat PhDr. Ing. Heleně Jáčové, PhD. z katedry financí a účetnictví za odborné vedení a cenné připomínky při vypracování této práce.

Rád bych také poděkoval Ing. Marcele Pudilové, vedoucí oddělení Controllingu v akciové společnosti ČEZ Distribuce, za poskytnutí informací a podkladů pro vypracování této práce.

Resumé

Diplomová práce se zabývá problematikou Balanced Scorecard. Toto téma je zde rozebráno teoreticky a prakticky. Praktické zpracování má formu aplikace dané problematiky v konkrétním českém podniku.

Práce je rozdělena do šesti kapitol, přičemž v prvních třech kapitolách, zaměřených na teorii, třídí a vyhodnocuje poznatky získané ze studia odborné literatury. Poslední tři kapitoly jsou věnovány dané problematice z hlediska praxe.

Teorie Balanced Scorecard je založena na čtyřech perspektivách (finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu). Tato metoda propojuje strategii s operativní činností. Transformuje vizi a strategii do strategických cílů a jejich měřítek. Měřítko představují finanční i nefinanční ukazatele, jenž jsou definovány pro jednotlivé perspektivy stejně tak, jako strategické cíle.

Praktická část se zabývá aplikací Balanced Scorecard v akciové společnosti Severočeská energetika. V závěru jsou potom uvedeny výsledky dosažené při aplikaci dané problematiky a některá doporučení.

Klíčová slova:

Balanced Scorecard, perspektiva, měřítko, cíl, strategie

Summary

This graduation work deals with problems of Balanced Scorecard. This theme is analysed in theory and in practice. The practical elaboration has a form of application in particular Czech company.

The work is divided into six chapters. The first three chapters, focused on theory, classify and evaluate information gained by study of expert literature. The last three chapters are focused on practical application of the issue in the mentioned company.

The theory of Balanced Scorecard is based on four perspectives (financial, customer, internal business process, learning and growth). This method connects the strategy with operative activity. Balanced scorecard transform the vision into the strategic targets and their measures. The measures represent the financial and non-financial indicators, defined in separate perspectives, like strategic targets.

The practical part is focused on the application of Balanced Scorecard in Severočeská energetika, a. s. In conclusion there is mentioned the outcome achieved during the practical application of the issue.

Key words:

Balanced Scorecard, perspective, measure, target, strategy

Obsah

Úvod	11
1 Podstata modelu BSC	12
1.1 Potřeba BSC	17
1.1.1 Důvody pro zavedení	17
1.2 BSC a strategie	18
1.2.1 Problémy a překážky při realizaci strategie	22
1.3 Perspektivy BSC	24
1.3.1 Finanční perspektiva	25
1.3.2 Zákaznická perspektiva	28
1.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů	31
1.3.4 Perspektiva učení se a růstu	32
2 Tvorba BSC v podniku	36
2.1 Určení cílů	36
2.2 Vztahy příčin a následků (Strategické mapy)	38
2.3 Měření	39
2.3.1 Návrhy měřítek	40
2.3.2 Výběr měřítek	41
2.4 Určení cílových hodnot	44
2.5 Plán implementace	45
2.6 Stěžejní strategické procesy	45
3 Implementace BSC a využití získaných informací	49
3.1 Vyjasnění strategie	51
3.2 Začlenění BSC do procesu tvorby strategie	53
3.3 Řízení BSC	54
4 Charakteristika SČE, a. s.	58
5 Zavádění BSC v SČE, a. s.	64
5.1 Informační systémy pro podporu BSC	65
5.1.1 SAP BW – Datový sklad	66
5.1.2 Informační systém SAP SEM	66
5.1.3 Vazba SAP SEM na datový sklad	68
5.2 Strategie	69

5.3	Tvorba BSC ve společnosti.....	70
5.4	Výsledná podoba Scorecardů.....	71
5.4.1	Podrobné rozpracování BSC Procesy DS.....	73
5.4.2	Další ukazatele.....	76
5.5	Plánování.....	76
5.6	Řízení již implementovaného BSC.....	78
5.6.1	Odpovědnosti.....	80
6	Přínosy BSC v SČE, a. s.....	82
6.1	Kvalitativní přínosy.....	82
6.2	Kvantitativní přínosy.....	84
	Závěr.....	88
	Seznam literatury.....	91
	Seznam tabulek.....	92
	Seznam obrázků.....	93
	Seznam příloh.....	94

Seznam použitých zkratk a symbolů

BSC	–	Balanced Scorecard
BPS	–	Business Planning and Simulation
BW	–	Business Warehouse
CPM	–	Corporate Performance Monitor
DS	–	Distribuční soustava
EE	–	Elektrická energie
HVP	–	Hodnocení výkonnosti procesů
HR	–	Human Resources
KPI	–	Key Performance Indicator
MIS	–	Manažerský informační systém
NEE	–	Neenergetický
NEW	–	Nordböhmsche Elektrizitätswerke
PT	–	Procesní tým
SČE	–	Severočeská energetika
REAS	–	Rozvodná energetická akciová společnost
SEM	–	Strategy Enterprise Management
ZSW	–	Zákaznický software

Úvod

Podniková praxe a konkurenční prostředí se dnes vyznačují neustálými změnami, na něž je třeba reagovat. V období průmyslové éry byly zažity určité principy, které ovšem současná dynamika podnikatelského prostředí vyvrátila a položila řadu nových otázek. Začaly vznikat nové metody či systémy řízení, které fungují někdy na zcela opačných principech, než bylo dosud zvykem.

Jednou z těchto nových metod je Balanced Scorecard, který představuje komplexní a integrovaný přístup k řízení. Tento koncept byl vyvinut na počátku devadesátých let dvacátého století americkými autory Kaplanem a Nortonem. V době, kdy se v České republice začalo o této metodě hovořit, byly snahy její název přeložit. Protože adekvátní překlad by zněl v českém jazyce příliš kostrbatě, odborná obec nakonec přijala zkratku BSC.

BSC představuje nástroj pro jedno z klíčových témat managementu, proces tvorby podnikatelské strategie a hlavně její implementace. Poskytuje mechanismus pro převedení strategie do konkrétních cílů a měřítek. K formulování cílů a měřítek dochází v oblastech financí, zákazníků, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři oblasti jsou nazývány tzv. perspektivami.

Základem pro rozhodování manažerů je měření a vyhodnocování ukazatelů. BSC měří výkonnost podniku v již zmíněných čtyřech perspektivách. Jednotlivé perspektivy měření jsou vzájemně propojovány, což poskytuje komplexní pohled na výkonnost manažerů a celé organizace. Důležitým aspektem věci je, že BSC používá jak finančních, tak i nefinančních ukazatelů.

Daný problém je v této práci rozebrán a řešen také z praktického hlediska. Pro aplikaci BSC jsem si vybral akciovou společnost Severočeská energetika, kde probíhala restrukturalizace s cílem připravit společnost na liberalizaci trhu a připravovanou privatizaci. BSC bylo zaváděno jako jeden z projektů v rámci restrukturalizace s cílem podpořit manažerské řízení.

1 Podstata modelu BSC

Podniky se dnes nacházejí uprostřed revoluční transformace. Konkurenční prostředí se značně mění a vyostřuje. V období průmyslové éry byl úspěch podniku závislý na schopnosti využít úspory z rozsahu a specializace. Záleželo na technologických možnostech, ale v konečném důsledku především na tom, jak byl podnik schopen aplikovat nové technologické prostředky na oblast hmotných aktiv umožňující efektivní, hromadnou výrobu standardních statků.

V průmyslové éře byly v podnicích vyvinuty řídicí systémy, aby usnadnily efektivní rozmístění finančního a hmotného kapitálu a jeho sledování. V posledních dvou desetiletích dvacátého století bylo mnohé, do té doby platné, překonáno. Dnešní informační věk vyžaduje po firmách nové schopnosti.

Mají-li se manažeři na všech úrovních řízení správně rozhodovat, musejí umět vyhodnocovat výkonnost podniku. K tomuto vyhodnocování potřebují určitý soubor nástrojů, aby mohli posuzovat různé aspekty vyplývající z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí a sledovat, jak podnik postupuje při dosahování stanovených cílů. Tento soubor nástrojů poskytuje manažerům Balanced Scorecard¹ (dále jen BSC).

Soustava BSC je analytická, dovoluje se dobrat elementárních zdrojů významným pro ekonomickou aktivitu, a je vyvážená (balanced), není jednostranná, snaží se uvést do podnikové aktivity všechny významné zdroje. Jde o vyváženost například finančních a nefinančních ukazatelů, minulosti a budoucnosti, důsledků a příčin. Avšak nejdůležitější vlastností BSC je jeho schopnost být hybnou silou strategicky zaměřených zlepšení procesů a jako takový nemusí, ani by neměl být vyvážený².

Jaká je tedy definice BSC? Existuje jich více, avšak všechny popisují to samé, ale jinými slovy, závislými na jednotlivých autorech, kteří je formulovali.

¹ Balanced Scorecard – název má původ v americkém sportu. Když český divák sleduje utkání, zajímá jej skóre, prostý konečný výsledek. Americký divák je zvyklý na to, že ke skóre přispěli nejvíce ti a ti hráči. Kdo měl kolik nahrávek, branek, trestů apod. To je americká scorecard. Balanced znamená, že soustava je vyvážená a nikoliv jednostranná.

² http://www.balancedscorecard.cz/download/eskamotrsk_kousky.pdf

Jednotliví autoři vymezují BSC následovně:

- BSC je metoda spojující strategii s operativní činností, využívá finančních i neekonomických ukazatelů (perspektiva zákazníků, rozvoj zaměstnanců, inovace, znalosti) a snaží se o jejich dovedení do měřitelných cílů³.
- BSC představuje metodický postup pro hodnocení úspěšnosti podniku, opírající se o dlouhodobé pilíře prosperity: zákazníka, procesy, růst, finance⁴.
- BSC je systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení⁵.
- BSC představuje metodu strategického řízení procházející napříč celým podnikem, která propojuje strategické oblasti s operativními a řeší tak jeden z hlavních problémů strategického řízení⁶.
- BSC je manažerská metoda, při které jsou vize a strategie organizace transformovány prostřednictvím kritických faktorů úspěšnosti do strategických cílů a jejich měřítek ve formě klíčových výkonnostních indikátorů⁷.
- BSC představuje systém řízení, který převádí misi a strategii organizace do sady měřitelných cílů z hlediska čtyř různých perspektiv⁸.

Každý autor při formulování definice přistupuje k danému problému odlišně. Jeden autor vyzdvihuje to, druhý zas ono, ovšem svým obsahem by měly být definice víceméně shodné. Dle mého názoru o významu BSC nejlépe vypovídá definice autorů Kaplana a Nortona, která zmiňuje všechny důležité aspekty – perspektivy, vyváženost ukazatelů a v neposlední řadě i to, že BSC je ve své podstatě nástroj pro implementaci strategie.

Původní koncept BSC byl vyvinut na počátku 90. let na Harvard Business School. Východiskem byla kritika silného finančního zaměření amerických systémů řízení například při plánování nebo reportingu. Aby mohla být adekvátně hodnocena celková

³ SYNEK, M., aj. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7. str. 427

⁴ SYNEK, M., aj. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X. str. 445

⁵ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6.

⁶ <http://www.misag.com/ca/eq/jgd/>

⁷ http://www.lbms.cz/Reseni/Tema/Balanced_Scorecard.htm

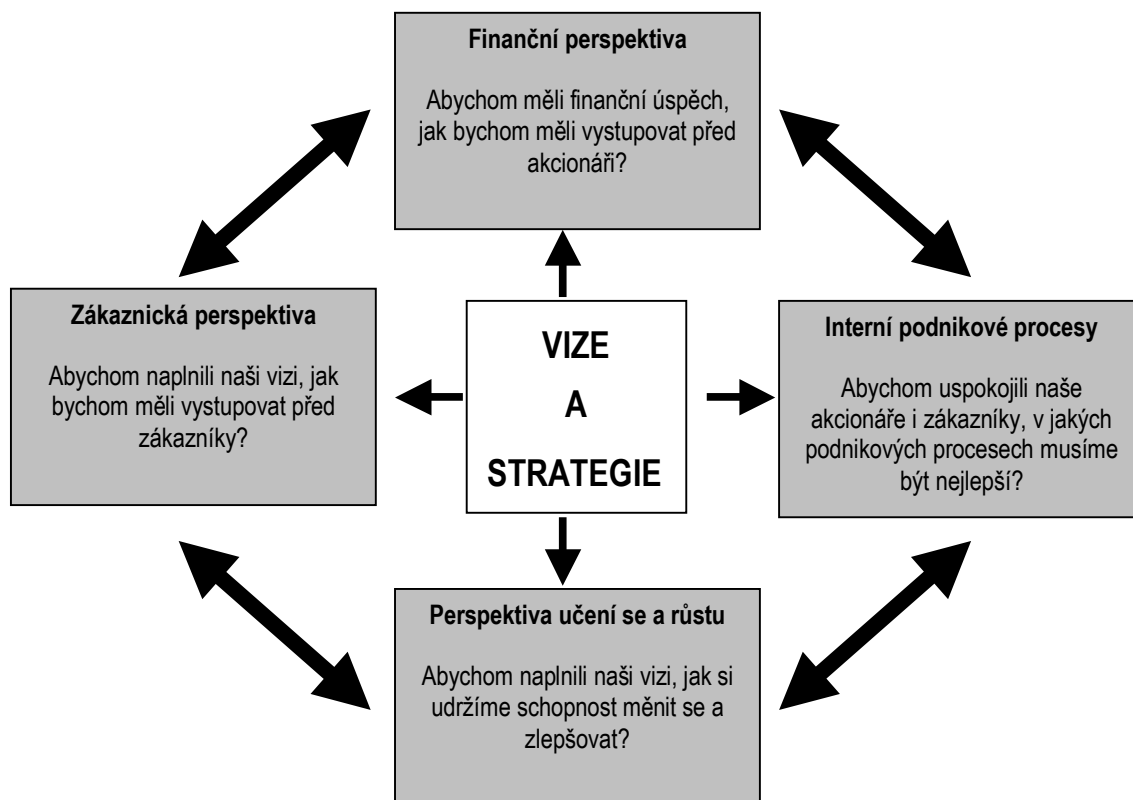
⁸ http://www.r3.cz/bs_sas_6.htm

tvorba hodnoty podniku, měla by být tato jednostranná orientace relativizována o vyvážený soubor finančních a nefinančních měřítek. Základem byla myšlenka, že k ocenění výkonů musí být celkově zohledněny různé relevantní součásti činnosti podniku jako například finance, zákazníci nebo procesy.

Pomáhá nahlížet hlouběji do možností, příležitostí a rizik kapitálového trhu, finančního hospodářství, očekávání zákazníků a významu zakázek. Pomáhá při uvědomování si, jak na konečný výsledek působí vstupy a výstupy, pohotové prostředky, nákupy a prodeje, a tedy procesy, které zhodnocují, čím podnik disponuje a jak to ovlivňuje konečné výsledky, jaké má podnik schopnosti a síly, potenciály, tedy jaký má lidský kapitál, jak akumuluje informace a znalosti a přeměňuje je ve vyšší výkony, jakou má celkovou perspektivu a kulturu.

BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry, pro něž nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. BSC doplňuje tyto tradiční finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC (viz obrázek 1).

BSC rozšiřuje soubor cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. BSC zachycuje rozhodující hodnototvorné aktivity vyvíjené zkušenými a motivovanými lidmi. I když BSC zachycuje prostřednictvím finanční perspektivy krátkodobou výkonnost, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.



Obrázek 1: Rámec BSC – čtyři perspektivy

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6. str. 20

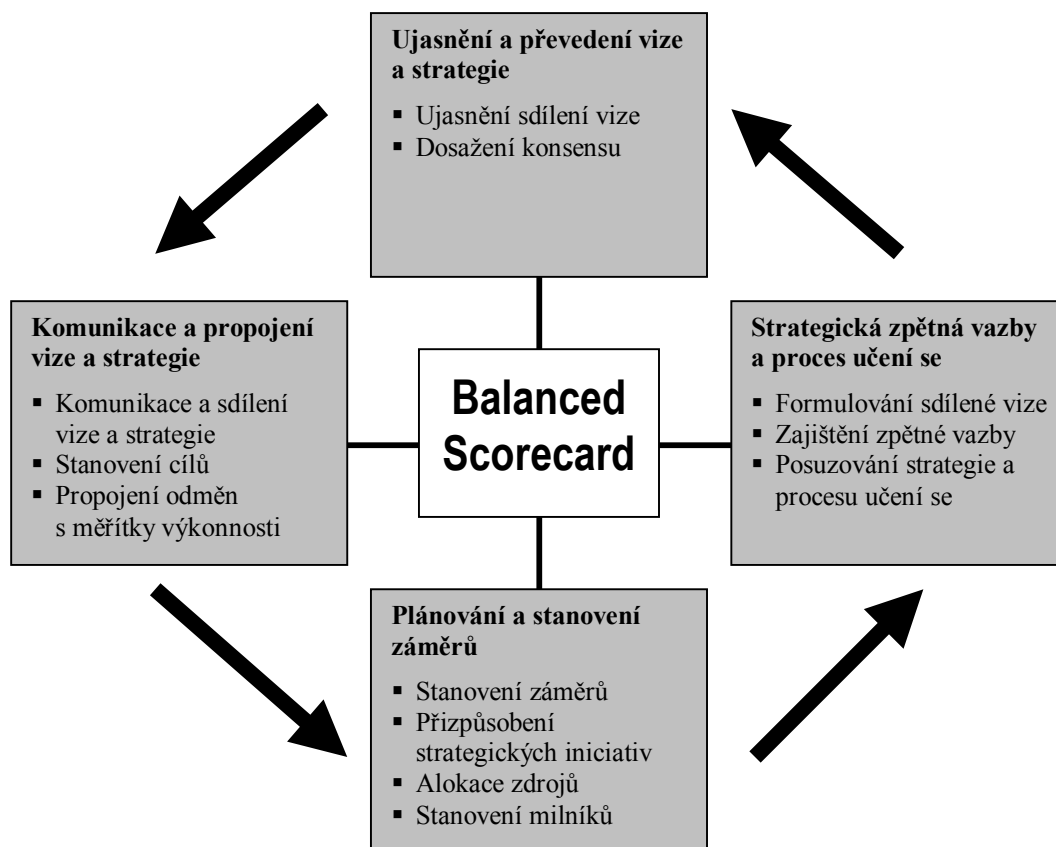
I když již dnes podniky pracují s finančními i nefinančními měřítky, jsou nefinanční měřítka využívána pouze pro místní zlepšení, při práci se zaměstnanci a zákazníky. Tyto podniky používají finanční a nefinanční měřítka jen jako taktickou zpětnou vazbu a k řízení krátkodobých operací.

BSC zdůrazňuje, že finanční i nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci musejí pochopit finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů. TOP management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. Cíle a měřítka pro BSC jsou odvozena od vertikálního procesu daného posláním a strategií podniku. BSC by měl převést poslání a strategie podniku do uchopitelných plánů a měřítek. Tyto měřítka představují rovnováhu mezi měřítky vnějšími (pro akcionáře a zákazníky) a vnitřními. Měřítka představují rovnováhu mezi výstupními měřítky a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti. BSC představuje rovnováhu mezi plány, jednoduše vyjádřenými výstupními

měřítky, a subjektivními, předpokládanými hybnými silami výkonnosti těchto výstupních měřítek.

BSC je používán podniky jako strategický manažerský systém – k řízení své dlouhodobé strategie. Měřících vlastností se používá k realizaci kritických manažerských procesů (viz obrázek 2):

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek,
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.



Obrázek 2: BSC jako strategický rámec

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6. str. 23

1.1 Potřeba BSC

Důležitá pro každý podnik je měřitelnost. Systém měření výkonnosti silně ovlivňuje chování lidí v podniku i mimo něj. Pokud chtějí podniky v informační věku přežít a prosperovat, musejí použít řídicí a měřicí systémy odvozené z jejich strategie a schopností. Mnoho podniků formuluje strategii týkající se jejich vztahů se zákazníky, klíčových kompetencí i vnitřních schopností, avšak zaměstnanci jsou motivováni pouze finančními měřítky a jejich výkonnost je rovněž tímto způsobem hodnocena. Finanční měřicí systém BSC poskytuje přehled o manažerské a podnikové výkonnosti, zavádí obecnější a integrovaný systém měřítek, propojující současné zákazníky, interní procesy, zaměstnance a výkon systému s dlouhodobým finančním úspěchem.

1.1.1 Důvody pro zavedení BSC

Hlavním důvodem pro zavedení BSC je **převést strategii do běžné praxe**. Úkol realizovat strategie existuje od dob jejich vzniku, ale v posledních letech se stal ještě naléhavějším. Vzhledem ke stále složitější a dynamičtější konkurenci (dnes hovoříme o turbulentním prostředí) se výrazně snížila doba platnosti strategií. Důvody krátké životnosti strategií jsou například: fúze mezi zákazníky a konkurenty, nebo příležitosti, které poskytují nové informační a komunikační technologie. Vzhledem ke stále se zkracující životnosti strategie rozhoduje o úspěchu podniku její rychlá a účinná realizace.

Impulem pro vytvoření BSC byla **kritika klasických systémů ukazatelů**, které byly založeny pouze na finančních údajích. Řízení založené na nefinančních informacích bez BSC někde nalezneme jen těžko. Zjišťování dodatečných nefinančních veličin podporujících řízení sice představuje dodatečný náklad, ten je ovšem částečně kompenzován tím, že výraznější zaměření na nefinanční měřítka způsobuje zestihlení vnitropodnikového účetnictví.

Dalším důvodem pro BSC je **zpřehlednění reportingu**. S reportingem se projevovala, ze strany managementů, velká nespokojenost, protože většina informací pocházela z operativního controllingu. Výsledkem byly objemné, často nepřehledné

informace vnitropodnikového účetnictví, bez jakékoliv vypovídací hodnoty vhodné pro řízení.

Mnoho podniků by chtělo docílit urychlení a **zjednodušení procesu plánování**. Zavedení BSC přináší značné změny v procesu plánování. BSC jako součást strategického plánování sice tuto fázi prodlouží, ale na druhé straně je schopen výrazně zkrátit plánování operativní. Celkově zpravidla dojde ke zkrácení celého plánovacího procesu.

Dalším důvodem je **zlepšení externího reportingu**. Studie společnosti Ernst&Young z roku 1997 ukázala, že asi jednu třetinu informací o investicích tvoří nefinanční měřítka. To vede podniky k tomu, aby ve zprávách pro vlastníky a potencionální investory používali jako indikátory finanční výkonnosti i nefinanční měřítka.

1.2 BSC a strategie

Přínos BSC souvisí především s otázkami implementace strategie a ne s jejím formulováním. Může vyhovovat přístupům k formulaci strategie podnikatelské jednotky založené na zákaznické perspektivě nebo na výjimečných schopnostech interních procesů. Zvolíme-li jakýkoli způsob formulování strategie, poskytne BSC mechanismus pro převedení strategie do konkrétních postupů, měřítek a cílů a umožní sledovat jejich zavádění. Při správném výběru cílů a měřítek objasní BSC strategické směřování podniku a současně umožní jeho měření. Druhou vlastností je, že při odpovídajícím výběru cílů může být prostřednictvím BSC usměrněno chování v souladu se strategií. Místo strukturovaného seznamu měřítek stojí v popředí zájmu strategické cíle a jejich znázornění.

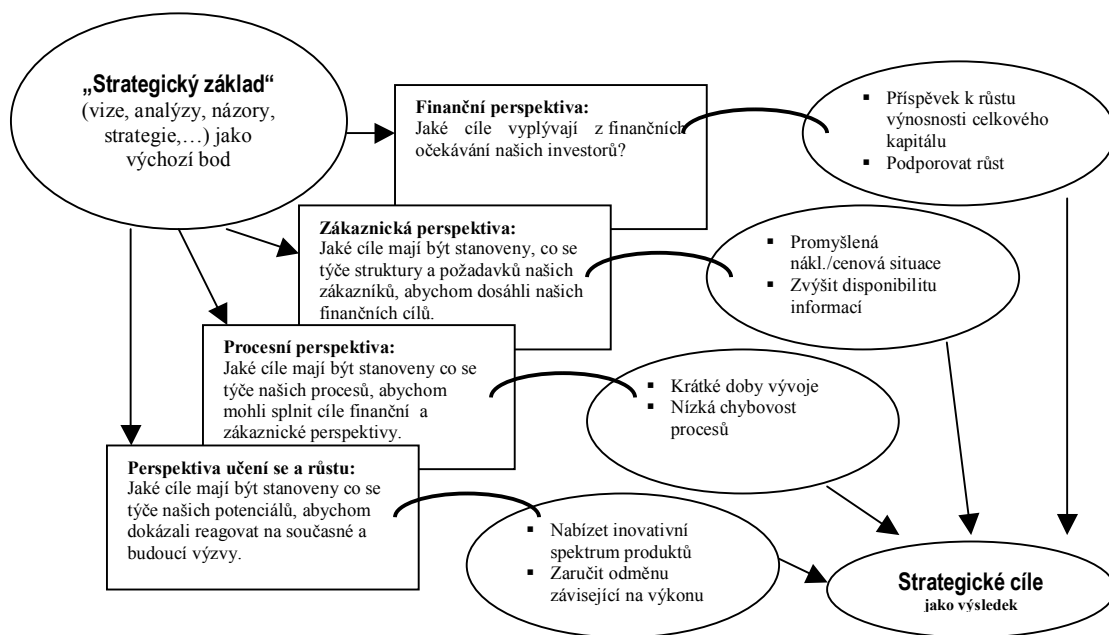
Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, a tím pádem se stávají strategicky významnými cíli podniku rozhodujícími o jeho celkovém úspěchu. Aby bylo možné plánovat a sledovat jejich dosažení, je nutné k těmto cílům přiřadit odpovídající finanční a nefinanční měřítka, stejně jako cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. Dosažení cílů mají zajistit strategické akce, které jsou rovněž přiřazeny k jednotlivým cílům. Každá strategická akce má zadán termín, rozpočet a konkrétní zodpovědnou osobu.

BSC se pokouší spojit znalosti o úspěšné realizaci strategie s rychle srozumitelnou formou jejího znázornění. Vycházelo se z toho, že pokud má být obsah strategie přesvědčivý, má forma znázornění druhořadý význam, tento způsob uvažování se však dnes mění. A to v takové míře, ve které si manažeři uvědomují, že strategie lze úspěšně realizovat pouze tehdy, když jsou v organizaci pochopeny a převedeny do operativy. Znázornění strategie logikou BSC klade vysoké nároky. Je nutné si všimnout nejen struktury perspektiv, identifikace a formulace cílů, měřítek, cílových hodnot a akcí, ale především si zodpovědět otázky:

- Které cíle jsou významné pro strategii?
- Která měřítka jsou vhodná?
- Které cílové hodnoty se hodí?
- Které akce se mají upřednostnit?
- Jak všechny tyto prvky plánovat, prosadit a kontrolovat?

Strategické řízení představuje vypořádání se s těmito otázkami. V této souvislosti funguje BSC jako katalyzátor, který zajišťuje a urychluje proces strategického řízení.

Strategické cíle a cíle obecně jsou základní orientační principy, ovlivňující jednání řídících a výkonných pracovníků. Nejdůležitějším úkolem vedení je právě sestavení a zadání takových cílů. Konkrétní formulace cílů klade vysoké nároky na management, přičemž BSC tento proces významně podporuje. Proces BSC nutí ke konkretizaci cílů dle základní strategie, a to tím, že tuto základní strategii konfrontuje s otázkami perspektiv BSC. Z toho jsou potom odvozeny strategické cíle (viz obrázek 3). BSC zobrazuje strategický systém cílů organizační jednotky. Jedná se o dokumentaci vybraných kritických faktorů úspěchu, které vedou k úspěchu sledované oblasti v rámci konkurence.



Obrázek 3: Převod strategie přes perspektivy do systému cílů

Zdroj: HORVÁTH&PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9. str. 28

Koncept BSC vede k metodice, se kterou se dají odstranit nejasnosti. Jedná se o nejasnosti, kdy jsou cíle popisovány buď pouze slovně, což může vést k nezávaznosti, nebo jen jako kombinace měřítek a cílových hodnot, což může vést k nepochopení. Zformulovaný cíl musí být proto nejprve slovně vysvětlen a teprve potom se definují měřítka, cílové hodnoty a strategické akce.

Měřítka v BSC hrají klíčovou roli. Jestliže stanovíme na základě měřítek výkon osob, oddělení či celého podniku, je tím ovlivněno jednání směrem k dosažení cílových hodnot. Pozornost je věnována tomu, co se měří. To vše napomáhá k dosažení dohodnutých cílů, ovšem jsou-li měřítka chybná, mohou také způsobit značné škody. Měřítka konkretizují strategické cíle a často je dotvoří do definitivní podoby. Měřítka však můžeme identifikovat teprve tehdy, pokud panuje shoda o vlastních cílech. Jejich výběr tedy patří až k dalšímu kroku, protože ani ta nejlepší měřítka nepomohou v případě, když jsou základní cíle chybné.

Měřítka máme tvrdá (stav pohledávek, tržní podíl apod.) , která lze měřit a měkká (image, spokojenost zaměstnanců, kvalita systému řízení apod.). Abychom dosáhli vyváženosti ve vztahu k měřítkům, neznamena to používat pouze kvantitativní, snadno měřitelné ukazatele, ale také příčinné kvalitativní systémy.

Pro BSC neexistují žádná univerzálně platná měřítka. Každá BSC je pro podnik individuální, protože každý podnik je jedinečný a měřítka se přizpůsobují jeho specifické strategii a jeho zaměření.

Aby měřítka strategických cílů neztratila svůj význam pro řízení, je nutné určit **cílové hodnoty**, které představují velmi důležitý nástroj pro určení priorit. Složitě při určování cílových hodnot bývá nalezení optimální míry náročnosti, protože příliš vysoké cílové hodnoty mohou působit jako demotivující a příliš nízké nevytvářejí dostatečné pobídky. Čím náročnější hodnoty daný cíl vykazuje, tím větší je mu věnována pozornost, což hraje důležitou roli při konfliktu mezi cíli. Identifikace konfliktů může vést k tomu, že se jednoho cíle zřekneme ve prospěch druhého. Každý z konfliktních cílů má však často svůj strategický význam. Mezi konfliktními cíli však můžeme najít vyvážený vztah, čehož dosáhneme nastavením cílových hodnot.

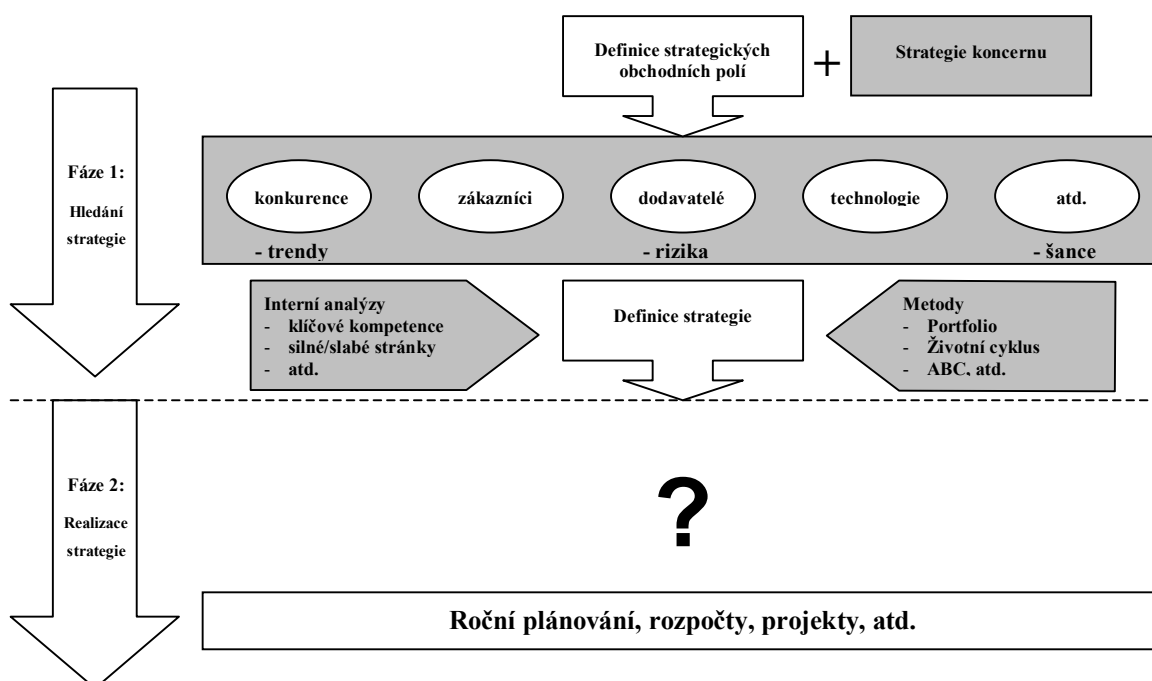
Orientace na strategické cíle a na **strategické akce** jsou dvě různá témata, která společně odhalují skutečný význam. Orientace na cíle představuje zaměření na budoucí situace, které jsou výsledkem mnoha dílčích aktivit. Orientace na akce znamená zaměření na jednotlivé akce, nezávisle na základních cílech. Z pohledu BSC je propojení cíle a akce zásadou. Jasné pochopení cílů a příslušných akcí je velmi důležité.

Strategické akce jsou důležité proto, abychom mohli dosáhnout stanovených cílů. Pojem strategické akce sdružuje resp. je nadřazeným pojmem pro opatření, projekty, programy a iniciativy, vedoucí ke strategickým cílům. Přiřazení akce k systému cílů vytváří jasnou představu o tom, zda jednotlivé akce přispívají k realizaci strategie a v jaké míře. Řada strategických akcí nepodporuje pouze jeden, ale více cílů, proto je nutná přesná koordinace pro zamezení duplicitním činnostem, k čemuž přispívá BSC. Tato koordinační funkce sice omezuje volnost jednání, ale zároveň se tak dosáhne přesného vyjádření

požadavků, které jsou kladeny na organizační jednotky a zaměstnance. Podrobnější popis strategických cílů nutí vedoucí pracovníky intenzivněji se zabývat činnostmi podniku a porovnávat jejich možnosti a omezení.

1.2.1 Problémy a překážky při realizaci strategie

Hledání strategie a realizace strategie jsou dvě fáze strategického procesu (viz obr. 4). Vzájemné propojení mezi oběma fázemi je však nejasné. Jde především o to, jakým způsobem mohou být strategie převedeny do operativních procesů.



Obrázek 4: Problematika strategického řízení – hledání a realizace strategie

Zdroj: HORVÁTH&PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9. str. 6

Při rychlých změnách strategie je schopnost rychle a efektivně realizovat strategii velmi důležitá. Podle autorů ze společnosti Horváth & Partners jsou hlavní problémy při realizaci strategie následující:

- strategie není srozumitelná těm, kteří ji mají realizovat,
- neutralita systému řízení ke strategii.

Strategie není srozumitelná těm, kteří ji mají realizovat. Můžeme strategii formulovat jasně, ale i přesto může ztroskotat, pokud ji jasně nesdělíme těm, kteří ji mají realizovat. Nezáleží na tom jaký zvolí podnik rozsah a druh strategické dokumentace, jakým způsobem bude strategii dokumentovat a přesně formulovat. Tyto dokumenty potom slouží k zaznamenání produktů, které mají stále připomínat společné myšlenky a představy.

Neutralita systémů řízení ke strategii je problém, který se při realizaci strategie projeví v případě, že motivační systémy a individuální cíle nejsou spojeny se strategií, ale stále častěji jsou individuální cíle spojeny s odměnou za výkon. Podnik proto musí formulovat individuální cíle tak, aby bylo možné měřit jejich dosažení. To nejlépe zajišťují finanční měřítka vnitropodnikového účetnictví. Ukazatele jako ve formě krátkodobých kritérií jako je zvýšení obratu a krycího příspěvku, nebo snížení nákladů, jsou způsobeny hlubšími problémy, které by měly být vyřešeny realizací strategie.

BSC pomáhá překlenout mezeru, která vzniká oddělením vývoje a formulování strategie od jejího zavádění, což je způsobeno překážkami v tradičních manažerských systémech. Podle autorů Kaplana a Nortona existují následující překážky efektivního zavádění strategie:

- neuskutečnitelná vize a strategie,
- nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců,
- nepropojení strategie s dlouhodobou a krátkodobou alokací zdrojů,
- pouze taktická zpětná vazba, nikoli strategická.

Neuskutečnitelná vize a strategie je překážka, která se objeví, není-li podnik schopen převést vizi a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Musí dojít ke shodě ohledně způsobu převedení vizí a poslání do akcí, jinak dojde k roztříštění úsilí. BSC vytváří konsensus mezi TOP managementem, nezávisle na jeho předchozích zaměstnáních, zkušenostech a funkcích a převádí vizi do důležitých strategických oblastí, které lze realizovat a komunikovat.

Nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců se vyskytuje v případě, když do cílů oddělení, týmů a jednotlivců nejsou převedeny dlouhodobé požadavky strategie. Oddělení jsou zaměřena na dodržování rozpočtů, týmy a jednotlivci propojují své cíle s krátkodobými a taktickými cíly.

Nepropojení strategie s dlouhodobou a krátkodobou alokací zdrojů je překážkou, která je selháním při propojování dlouhodobých strategických priorit s akčními programy a alokací zdrojů.

Pouze taktická zpětná vazby, nikoli strategická je překážkou, která se týká funkčnosti a způsobu zavedení strategie. Je věnována jen velmi malá pozornost zkoumání ukazatelů zavádění. Namísto toho se poskytuje zpětná vazba jen o krátkodobé provozní výkonnosti, týkající se finančních měřítek, což je způsobeno nesprávnými informacemi a v důsledku toho je pro podnik nemožné získat zpětnou vazbu o strategii.

1.3 Perspektivy BSC

Zavedení BSC znamená, že se cíle, měřítka a strategické akce přiřazují k perspektivám BSC, což má zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování cílů. Přemýšlení v rámci perspektiv a jejich propojování tak dokumentuje hlavní souvislosti důležité pro realizaci strategie.

Čtyři perspektivy BSC (finanční, zákaznická, interních podnikových procesů, učení se a růstu) vedle sebe nestojí odděleně a náhodně. Původní logika s sebou nese předpoklad, že podnik je v poslední instanci zodpovědný svým vlastníkům. Podle toho musí podnik nejdříve splnit jejich, zpravidla růstové a výnosové, cíle.

Finanční cíle jsou odjakživa hlavním parametrem úspěchu podniku. Bezprostředně na toto tvrzení však navazuje otázka, jakým způsobem má být těchto cílů dosaženo. Protože to jsou zákazníci, kteří kupují výrobky daného podniku, a tím mu zvyšují výnosy, je nutné určit takové charakteristiky podniku, které zákazníka přesvědčí o koupi příslušného produktu. Finanční a zákaznické cíle zpětně ovlivňují pracovní postupy

podniku. A v neposlední řadě musí dbát na to, že potenciály podniku, tedy jeho zaměstnanci, inovační schopnosti a infrastruktura podporuje nejenom aktuální cíle, ale navíc podniku dovoluje pružně se přizpůsobit budoucím požadavkům.

Navržené perspektivy financí, zákazníků, interních podnikových procesů a učení se a růstu jsou empiricky osvědčená hlediska, která by měla být používána jako strukturovaný myšlenkový rastr a nikoliv jako dogma.

1.3.1 Finanční perspektiva

Základní otázka pro finanční perspektivu zní:

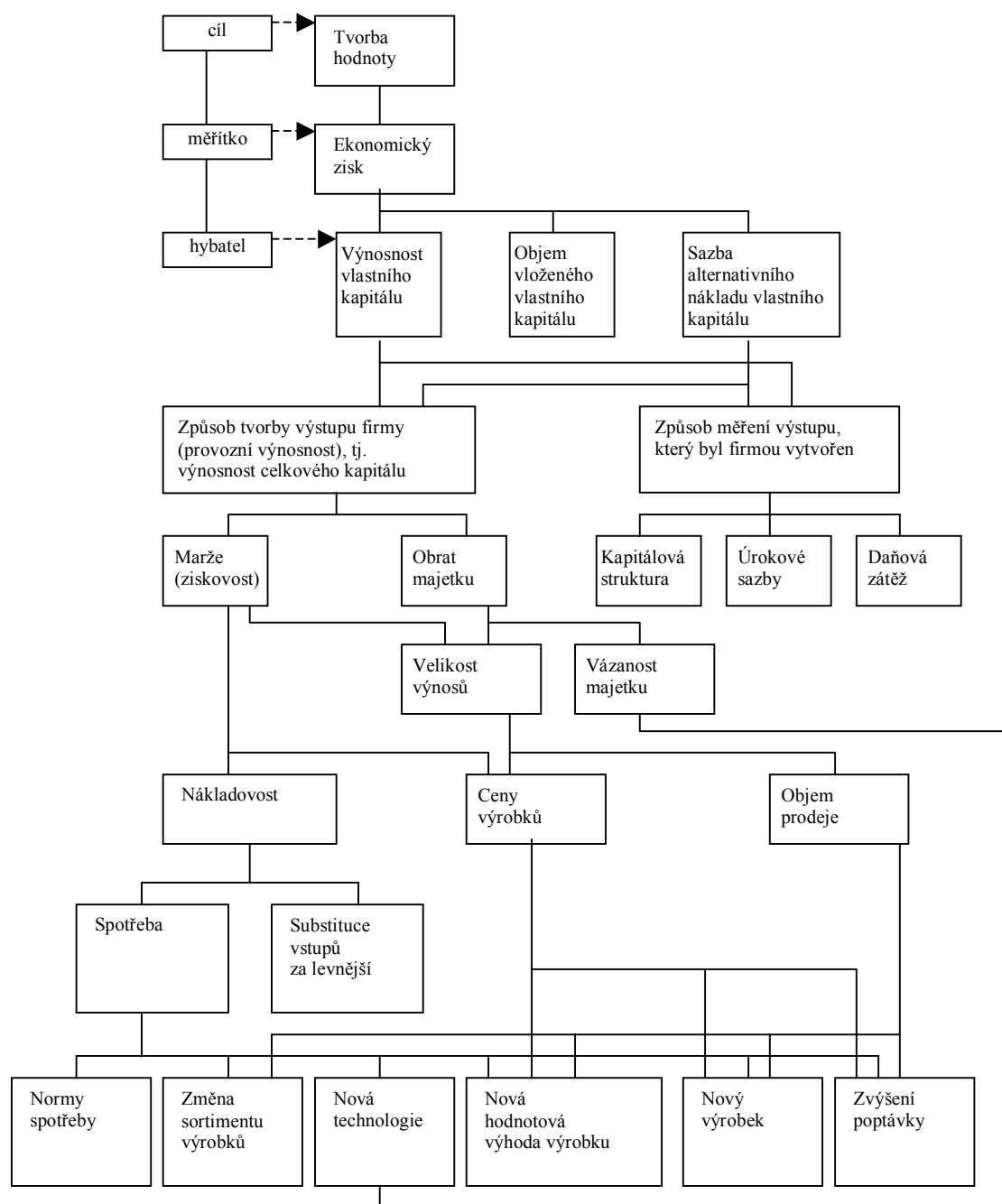
„Jakých výsledků bychom měli dosáhnout, abychom uspokojili naše akcionáře?“⁹

Tato perspektiva měří úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a měřítka, která měří finanční efekt realizace strategie. Finanční perspektiva zachycuje, zda mohl být realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku.

Ve finanční perspektivě jde o sledování spokojenosti vlastníků, uspokojování jejich zájmů, aby pro ně firma generovala dostatek peněz, aby byla zdrojem prestiže a moci. Finanční veličiny vyjadřují a mapují, co se ve firmě dělo, děje nebo bude dít. Mají stěžejní důležitost a je důležité brát v úvahu vztahy mezi těmito veličinami (viz obrázek 5).

Tvorba BSC by měla vést k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Strategie by měla začínat dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance, a aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti.

⁹ Moderní řízení č. 3/2002. Praha. Economica. ISSN 0026-8720. str. 22



Obrázek 5: Souvislosti cíl–měřítko–hybatel

Zdroj: NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1. str. 157

Mnoho podniků používá stejné finanční cíle pro všechny své divize a podnikatelské jednotky. Tento přístup je sice snadno proveditelný, důsledný a férový, protože všechna střediska a manažeři jsou posuzováni podle stejných měřítek, může však být mylný, neboť

různá střediska mohou mít zcela rozdílnou strategii. Proto když začínáme vyvíjet finanční perspektivu BSC, měli bychom stanovit vhodný způsob měření své strategie. Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli. Jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC.

BSC může explicitně vyjádřit finanční cíle a přizpůsobit je podnikatelské jednotce v závislosti na fázi vývoje, ve které se zrovna nachází. Každý BSC používá tradiční finanční cíle vztahující se k ziskovosti, návratnosti aktiv a zvyšování obratu. Tato skutečnost posiluje vazbu BSC na dlouhodobé cíle.

Finanční perspektiva BSC umožňuje managementu definovat nejen metodu, podle níž se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale také proměnné nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Hybné síly finanční perspektivy je třeba přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii.

Všechny cíle a měřítka všech ostatních perspektiv by měly být propojeny k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Propojení k finančním cílům explicitně vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba zisku a všechny strategie, programy a iniciativy by měly jeho podnikatelským jednotkám umožnit těchto finančních cílů dosáhnout. Každé měřítko BSC by mělo být částí řetězce příčinných souvislostí, který by měl vyústit ve finančních cílech představujících strategickou oblast podnikatelské jednotky. Je-li BSC takto používán, není jen skupinou izolovaných nebo dokonce protikladných cílů. Mělo by jít o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíly a jejich propojováním s posloupnostmi akcí ve finančních, zákaznických a interních procesech týkajících se zaměstnanců a systémů a končí dlouhodobou ekonomickou výkonností. Ve většině podniků mohou finanční oblasti – růst obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití zdrojů a snižování rizika, poskytovat nezbytné vazby napříč všemi čtyřmi perspektivami BSC.

1.3.2 Zákaznická perspektiva

Základní otázka pro zákaznickou perspektivu zní:

„Jaké potřeby zákazníků musíme uspokojovat, abychom dosáhli našich finančních cílů?“¹⁰

Tato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik zde musí vyjasnit, které zákazníky chce obsluhovat především, jaký užitek jim chce nabídnout, resp. jak by chtěl být zákazníky vnímán. Jedná se tedy o sledování spokojenosti zákazníků, tzn. úrovně jejich zájmů takovým způsobem, aby pro ně firma byla tím nejlepším dodavatelem, jehož budou vždy preferovat a bez něhož si svůj život nedovedou představit.

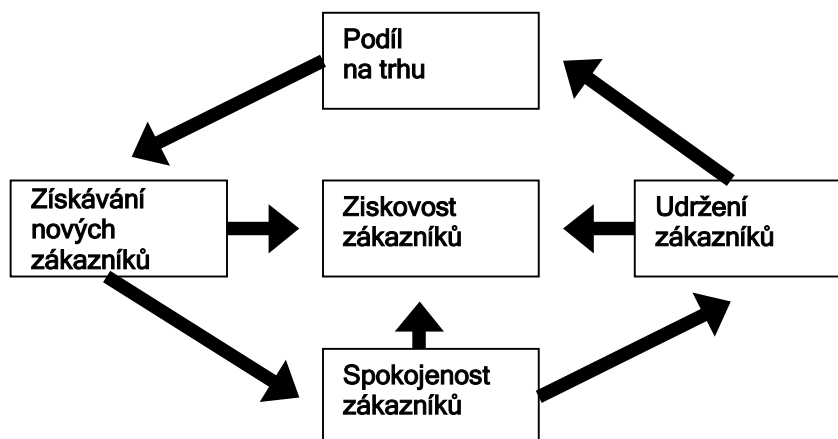
V zákaznické perspektivě identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Tato perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou například spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Navíc mohou určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům. Hodnotové výhody pak pro základní měřítka zákaznické perspektivy představují hybné síly.

Oproti minulosti se nyní podniky snaží orientovat na zákazníky. Cílem je být číslem jedna v poskytování hodnotových výhod zákazníkům, nebo stát se dodavatelem číslo jedna.

Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři v zákaznické perspektivě BSC převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Manažeři musejí v rámci svých existujících a budoucích zákazníků identifikovat a vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat. Stanovení hodnotových výhod, které pak budou svým cílovým segmentům poskytovat, je klíčem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy.

¹⁰ Moderní řízení č. 3/2002. Praha. Economica. ISSN 0026-8720. str. 22

Základní skupinu měřítek zákaznických vstupů lze použít pro všechny typy podniků (viz obrázek 6).



Obrázek 6: Zákaznická perspektiva – základní měřítka

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6. str. 65

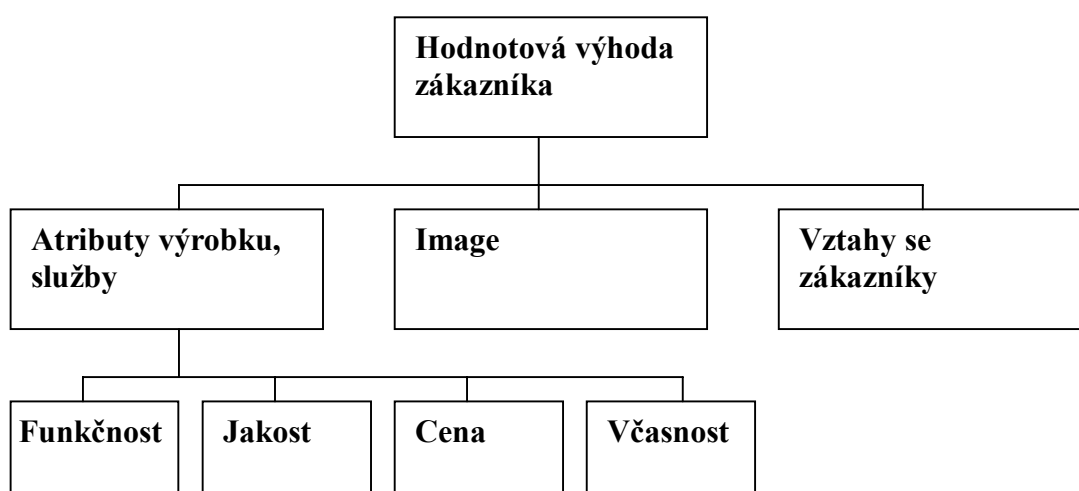
Obecně stanovená měřítka seskupená v řetězci příčinných souvislostí (viz obrázek 6) by měla být přizpůsobena cílovým zákaznickým skupinám. Co se pod jednotlivými měřítky skrývá nám udává následující přehled:

- **Podíl na trhu** odráží podíl obchodu na daném trhu, vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek.
- **Získávání nových zákazníků** měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky.
- **Udržení zákazníků** sleduje v absolutních nebo v relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně.
- **Spokojenost zákazníků** stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.
- **Ziskovost zákazníků** měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Hodnotové výhody zákazníka představují ty vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Jinou interpretací lze říci, že představují ty vlastnosti výrobku,

kvůli nimž zákazník výrobek kupuje, jsou důvodem preference nákupu výrobku právě od té které firmy. Podle toho, zda přináší výrobek hodnotovou výhodu, posuzují zákazníci jeho užitečnost. Čím spokojenější je zákazník, tím vyšší a stabilnější tržby může firma docílit. Hodnotové výhody v rámci jednotlivých odvětví a segmentů se liší, existuje však skupina výhod, která by měla platit pro všechna odvětví (viz obrázek 7):

- vlastnosti výrobku (služby),
- vztahy se zákazníky,
- image a pověst podniku.



Obrázek 7: Hodnotové výhody zákazníka

Zdroj: NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1. str. 159

Poskytnutí hodnotové výhody se stává hybnou silou pro dosažení požadovaných hodnot základních měřítek v zákaznické perspektivě. Abychom poskytli zákazníkům to, co chtějí, musíme nejprve odhalit jejich požadavky a přání a vytvořit si profil ideálního zákazníka, na něhož se zaměříme. Podle toho potom můžeme určit cíle v klíčových vlastnostech výrobku a poté i měřítka pro jejich řízení.

Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami mohou manažeři nasměrovat své podniky, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody.

1.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Základní otázka pro perspektivu interních podnikových procesů zní:

„V jakých procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše zákazníky a akcionáře?“¹¹

Perspektiva interních podnikových procesů definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale o zaměření na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam.

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Uvedené pořadí umožní soustředit měřicí systém interních procesů na ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů.

Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka perspektivy interních podnikových procesů, představuje snad největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti. Tradiční systémy se zaměřují na řízení a zlepšování dosavadních oddělení a center odpovědnosti a podniky lpějí výhradně na finančních měřeních. Dnes je však většina podniků dále, doplňují finanční měřítka měřítka jakosti, výkonnosti, propustnosti a doby cyklu. Tyto srozumitelnější systémy představují zlepšení, ale stále se pokoušejí spíše pouze o zlepšení výkonnosti samotných oddělení než integrovaných podnikových procesů. Modernější trendy přivádějí podniky k měření výkonnosti takových procesů, jako je vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby, které prostupují napříč několika odděleními. Takže přístup BSC umožňuje to, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání vnějších subjektů.

Podnik můžeme chápat jako systém, v němž probíhají procesy hmotné, které můžeme rozdělit na transformační (přeměna vstupů na výstupy) a transportní (přemísťovací) a procesy nehmotné (informační a peněžní). Pro to, aby mohly být uskutečňovány hmotné a nehmotné procesy, je samozřejmě zapotřebí nejdůležitější faktor

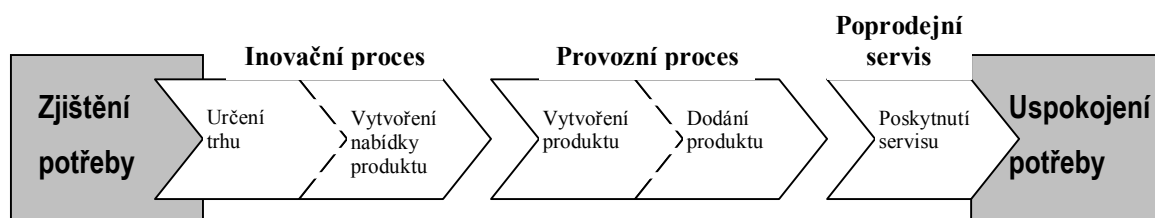
¹¹ Moderní řízení č. 3/2002. Praha. Economia. ISSN 0026-8720. str. 22

v podniku, lidské zdroje. Procesy je třeba optimalizovat, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky a současně byl uskutečněn co nejhospodárněji. Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Základní model **hodnotového řetězce** může být však pouze šablonou, kterou si může podnik při přípravě perspektivy interních procesů upravit. Tento model zahrnuje tři základní procesy: inovační, provozní a poprodejní.

V rámci inovačního procesu podnikatelská jednotka zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom přetváří výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly.

Druhým hlavním krokem základního interního hodnotového řetězce je provozní proces a nastupuje tehdy, jsou-li existující výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům.

Poprodejní servis je služba zákazníkovi po prvotním prodeji nebo dodávce výrobku či služby je třetím hlavním krokem interního hodnotového řetězce.



Obrázek 8: Perspektiva interních podnikových procesů

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6. str. 90

1.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Základní otázka pro perspektivu učení se a růstu zní:

„Jak se naše organizace musí učit a inovovat, abychom dosáhli našich cílů?“¹²

¹² Moderní řízení č. 3/2002. Praha. *Economia*. ISSN 0026-8720. str. 22

Cíle perspektivy učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury, potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z tohoto hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu. Na rozdíl od perspektiv finanční, zákaznické a interních podnikových procesů je označení čtvrté perspektivy značně kolísavé.

Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech investic, ale také do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur – pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.

Existují tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

První z oblastí jsou **schopnosti zaměstnanců**. Aby si podnik alespoň udržel svou relativní výkonnost, musí ji neustále zlepšovat. A pokud chce růst za hranice dnešní finanční a zákaznické výkonnosti, dodržování standardních provozních procedur zavedených dřívějšími elitami nestačí. Nápad, jak zlepšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům, musejí ve zvýšené míře přicházet od zaměstnanců v první linii, kteří jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům. Taková změna vyžaduje důkladnou rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu a tvůrčích schopností pro dosahování cílů podniku.

Ve většině podniků se používají zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřítek. Tato klíčová výstupní měření jsou poté nahrazena podle konkrétní situace hybnými silami výstupů. Tato tři klíčová měřítka se týkají: spokojenosti zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců vychází z toho, že jejich pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou dnes považovány za velmi důležité. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu.

Cíl udržení zaměstnanců se týká těch zaměstnanců, na nichž má podnik dlouhodobý zájem. Stálí loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot podniku, know how provozních procesů a i vnímavosti k potřebám zákazníků.

Produktivita zaměstnanců je výstupním měřítkem agregovaného vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků. Cílem je určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu použitých zaměstnanců.

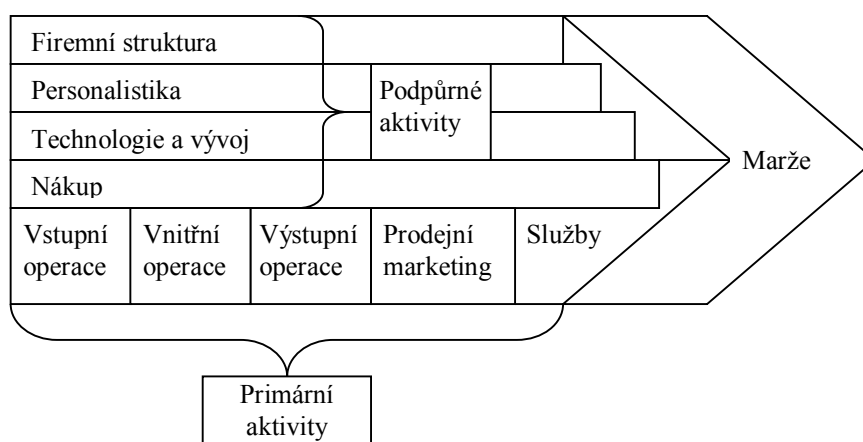
Klíčová skupina třech výše zmíněných měřítek poskytuje výstupní měřítka pro investice do zaměstnanců, systémů a jejich angažovanosti.

Schopnosti informačního systému jsou v dnešním konkurenčním prostředí velice důležité. Mají-li zaměstnanci v takovém prostředí efektivně pracovat potřebují být dobře informováni. Zaměstnanci v přední linii potřebují přesnou a včasnou informaci o celkovém vztahu každého zákazníka k podniku. Zaměstnanci zajišťující provozní stránku zakázky potřebují rychlou, včasnou a přesnou zpětnou vazbu o právě vyrobeném výrobku nebo poskytnuté službě. Dobře fungující informační systémy jsou pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost jsou dalším důležitým aspektem úspěchu. Kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nepřispějí k úspěchu podniku, nejsou-li motivováni k tomu, aby přispěli k plnění klíčových cílů podniku, nebo nemohou-li rozhodovat a jednat. Třetí aktivátor cílů učení se a růstu je proto zaměřen na vytvoření prostředí podporujícího motivaci a iniciativu pracovníků.

Tato perspektiva zabezpečuje podmínky pro rozvoj podniku, jelikož se jedná o strategické investice do budoucna. Jsou profilovány budoucí dispozice podniku. Zaměstnanci jsou hybateli výkonnosti podniku a předpokladem pro jejich vysokou výkonnost a loajalitu by mělo být zajišťování jejich spokojenosti.

Pro objevení hybatelů je důležité odhalení oblastí, v nichž v podniku vzniká hodnota. Proto je tedy nutné identifikovat místo a příčinu vzniku hodnoty. Obecný přehled oblastí, ve kterých může v podniku docházet k tvorbě hodnot znázorňuje Porterovo schéma hodnotového řetězce (viz obrázek 9).



Zdroj: NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1. str. 162

2 Tvorba BSC v podniku

Tvorba BSC by měla probíhat uspořádaně, strukturovaně a logicky na sebe navazovat, což zajistí respektování všech zvláštností a náležitostí koncepce. To znamená, že BSC by měl být výsledkem systematického procesu. Vše vyžaduje tzv. architekta, jehož úkolem je vymezit proces a získat potřebné informace (velikost trhu, růst trhu, nabídky konkurence, zákaznické preference, technologický vývoj) důležité pro tvorbu BSC. Při tom by měl ale BSC reprezentovat kolektivní odkaz a úsilí týmu vrcholových manažerů. Aby byl úspěch pravděpodobný, musí být celý tým do procesu plně zapojen, jinak nemá smysl projekt BSC zahajovat, protože bez podpory shora nemůže uspět.

2.1 Určení cílů

Podnik by se měl snažit eliminovat velké množství cílů a zaměřit se na ty cíle, které jsou strategicky významné. Tím se konkretizuje strategie a cíle se přiřadí k jednotlivým perspektivám. Strategické cíle jsou specifické a nezaměnitelné, převádějí strategii do akčních výroků pro jednotlivé perspektivy a jsou její součástí. Bez ohledu na způsob tvorby cílů (viz níže) by každá perspektiva neměla obsahovat více než čtyři až pět cílů, což je nutné pro zachování přehlednosti.

Tvorba BSC má vést ke konsensu, ke společně sdílenému systému cílů. I když v podniku panuje shoda ve věci základního strategického zaměření, mohou se zde stále ještě vyskytovat rozdílné názory, v hlavách manažerů může být velké množství rozdílných myšlenek, zkušeností, názorů, analýz a vizí. Konzistentní strukturu cílů a priorit můžeme vytvořit dle základních otázek jednotlivých perspektiv.

Když bylo dosaženo konsensu ohledně cílů a budoucí role BSC, měl by podnik vybrat člověka, který bude architektem nebo vedoucím projektu BSC. Architekt bude vlastníkem rámce BSC, jeho filozofie a metodologie jeho návrhu a vývoje. Architekt potřebuje klienta, kterým je v tomto případě tým vrcholových manažerů. Lze také použít externí konzultanty, kteří mohou internímu architektovi s procesem pomáhat.

Při určení cílů můžeme vycházet ze stávajících dokumentů a myšlenek tak, že návrhy cílů odvodíme přímo z podkladů roztríděných v rámci vyjasnění strategie a z předběžných rozhovorů. V tomto případě mohou přípravné práce provádět interní i externí pracovníci a to bez velkého časového vytížení vedoucích pracovníků. Velmi nebezpečnou vlastností zde může být fakt, že pracovníci přemýšlí v zajetých kolejkách.

Dalším způsobem jak lze určit cíle je během přípravy na workshop. Tato metoda spočívá v tom, že každý vedoucí pracovník před workshopem samostatně vytvoří vlastní návrhy cílů, o kterých se pak diskutuje ve větším kruhu.

Určení cílů v rámci workshopu může představovat další způsob. Účastníci workshopu nejdříve odvodí pro každou perspektivu, podle jejich názoru, nejvýznamnější cíle. Během workshopu řídí architekt BSC diskusi o poslání a strategii podniku, dokud není dosaženo konsensu. Architekt představí navržené cíle, jejich hodnocení a s nimi spojené otázky. Každý cíl by měl být pojednán samostatně, neměl by být porovnáván s ostatními, čímž může být prozkoumána jeho oprávněnost a silné a slabé stránky. Po projednání všech návrhů volí skupina ty nejlepší. K vybraným cílům přiřadí tým a architekt krátký popis. Na konci workshopu bude mít tým tři až pět cílů pro každou perspektivu, detailní popis každého cíle.

V průběhu tvoření cílů vznikne velké množství návrhů. Úkolem BSC je pak toto velké množství cílů strukturovat a vzájemně sladit a následně je nutné zaměřit se na ty nejdůležitější (strategické), což může být jedním z nejnáročnějších úkolů. Podle autorů ze společnosti Horváth & Partners je pro výběr strategických cílů možný následující postup:

1. obsahové vyjasnění navrženého cíle,
2. zjištění, jaký je strategický význam navrženého cíle (strategické vyjasnění),
3. určení míry konkretizace navrženého cíle,
4. přiřazení strategického cíle odpovídající perspektivě, doplněné o seskupení s podobnými návrhy cílů,
5. dokumentace obsahu cílů.

2.2 Vztahy příčin a následků (Strategické mapy)

Jedním z klíčových prvků BSC je vypracování a dokumentace vztahů příčin a následků (strategické mapy) mezi strategickými cíli. Tyto strategické mapy odrážejí logičnost a příčinnost strategických úvah, na základě kterých implicitní předpoklady vedoucích pracovníků nabývají explicitní podobu. To umožňuje sladění různých představ týkajících se způsobů působení strategie. Strategické cíle nejsou navzájem oddělené a na sobě nezávislé, ale jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Úspěch strategie tedy závisí na společném působení mnoha faktorů.

Řetězce příčin a následků neboli strategické mapy ukazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivy a mezi perspektivami, objasňují vzájemné účinky při dosahování cílů, u managementu vytvářejí vědomí souvislostí a významu různých cílů, podporují společné porozumění celé strategii. Dále také ukazují, jak musí různé oblasti spolupůsobit, aby bylo možné realizovat strategii, vyžadují spolupráci v managementu a mezi různými funkčními oblastmi, ozřejmují vstupní řídicí veličiny, způsobují, že logika strategických cílů se stává srozumitelnou a realizovatelnou a tím pádem ji lze dále komunikovat a poskytují model, který znázorňuje strategický úspěch podniku.

Strategická mapa obsahuje:

- Definování strategických cílů minimálně ve čtyřech perspektívách.
- Definování strategických výstupních měřítek pro všechny strategické cíle, definování hybných sil strategických výstupních měřítek.
- Vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, která monitorují, zda není strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem.
- Definování řetězce příčinných vazeb, který dále obsahuje propojení cílů firmy (současných a budoucích; strategických, taktických a operativních; dílčích a celkových), propojení ukazatelů (finančních a nefinančních, krátkodobých a dlouhodobých výsledků, celopodnikových a vnitropodnikových) a propojení ukazatelů a jejich hybatelů.

Jedná se o tři navzájem propojené pyramidy cílů, měřítek a hybatelů. Pokud bychom měli výstupní měřítka bez hybných sil, nevypovídaly by o tom, jak jich má být dosaženo a naopak, kdybychom měli hybné síly bez výstupních měřítek, pak hybné síly nejsou schopny odhalit důsledky jejich působení na finanční výkonnost.

Vytvoření vztahů příčin a následků vyžaduje, podobně jako u odvození strategických cílů, intenzivní komunikaci, k čemuž nabízí nejlepší podmínky workshop. Sestavení vztahů příčin a následků patří k nejobtížnějším fázím celého procesu BSC. Sestavení vzájemných souvislostí může často ztroskotat na mnohotvárnosti vztahů mezi cíli. Nepřehledné a často příliš komplexní zobrazení řetězců příčin a následků rychle ztrácí vypovídací hodnotu. Lepšího výsledku se dosáhne, pokud se zobrazí pouze strategicky zamýšlený řetězec příčin a následků., což zvýší vypovídací schopnost a pozornost se soustředí na podstatné faktory a zajistí se tak přehlednost.

V ideálním případě by k dokumentaci vztahů příčin a následků mělo dojít okamžitě po jejich zpracování nebo ještě lépe během příslušného workshopu. Jestliže se dokumentace zanedbá, není návrat k původním myšlenkám jednoduchý a někdy může být zcela vyloučený. Obvykle se objasňují nejprve jednotlivé vazby cílů. Objasnění jednotlivých vazeb má přitom jen okrajový význam. Daleko větší význam má popsání všech cílů a vazeb mezi nimi v textu, které nazýváme „Story Of Strategy“. Díky větší vyváženosti a soustředěnosti většinou tento dokument nahrazuje stávající strategické dokumenty.

2.3 Měření

Význam měřítek spočívá v tom, že jasně a nezaměnitelně vyjadřují strategické cíle a umožňují sledovat jejich dosahování a ovlivňovat tak chování žádoucím směrem. U stávajících měřítek musíme nejprve ověřit jejich použitelnost pro BSC nebo je znovu definovat.

Nejprve se musí rozhodnout o **umístění BSC a definovat SBU**¹³. Hovoříme-li o umístění, rozhodujeme tedy, zda začít s vytvářením BSC na úrovni firmy a potom přejít na úroveň SBU nebo opačně. Tomu ovšem musí předcházet definování SBU. Pokud má SBU strategii pro splnění svého cíle, může se pro ni začít s tvorbou BSC a postupně pro každou SBU. Nebo se může použít opačný postup, který je používán častěji, kdy se s tvorbou BSC začíná na úrovni podniku jako celku.

2.3.1 Návrhy měřítek

Odvozovat a vypracovávat měřítka by měli lidé, kteří dobře rozumí obsahu strategických cílů, jelikož měřítka tyto cíle významně zpřesňují. Nejlepší je, když měřítka odvozují ti, kteří jsou od počátku součástí procesu (manažeři).

V principu lze měřit každý cíl, protože cíl popisuje stav, kterého chceme v budoucnu dosáhnout, což znamená, že musí existovat ukazatele pro dosažení cíle, pro odchylky od cíle a pro sledování vývoje cíle. A v neposlední řadě dosažení cíle vede vždy ke změně, která se musí nějak projevit. Proto pokud cíl nelze měřit, problémem není teoretická měřitelnost, ale její praktická realizace. Odvození měřítek často ztroskotá na jednoduchém nedostatku potřebných znalostí, kreativity nebo na neochotě experimentovat.

V případě měření finančních veličin s můžeme opřít o dlouholeté zkušenost, ale v případě měření nefinančních veličin jsme teprve v počátku. Zde se musíme obracet na jiné obory jako například psychologie, statistika, marketing, informatika či technické vědy, jenž nám poskytují velké množství znalostí, které nám umožňují nalézt metody měření nefinančních veličin.

Proto, abychom mohli efektivně navrhnout měřítko je nutné, aby byl cíl jasný a konkrétní. Pro příliš všeobecně definované cíle se měřítka hledají jen těžko. To můžeme odstranit pouze pokud předefinujeme strategické cíle a více je konkretizujeme.

¹³ SBU = vnitropodniková jednotka

Architekt BSC pracuje s jednotlivými skupinami a snaží se dosáhnout toho, aby byli strategické cíle vyjádřeny pregnantně a v souladu s daným workshopem. Dále jde o to určit měřítko nebo měřítka, která nejlépe zachycují a komunikují význam cíle. Pro každé měřítko se musí určit zdroj nezbytných informací a akcí, které mohou být nutné pro zpřístupnění informace. A pro každou perspektivu určit klíčové vazby mezi měřítky v perspektivě a vazby mezi ostatními perspektivami a pokusit se zajistit způsob vzájemného ovlivňování měřítek.

2.3.2 Výběr měřítek

Nejlepší řešení je, že ke každému strategickému cíli je přiřazeno jedno měřítko, což ale bohužel není vždy možné. Pro snížení složitosti a zajištění tak správného zaměření, by měl být počet měřítek redukován zhruba na tři pro jeden strategický cíl, jinak je lepší cíl rozdělit.

Při výběru měřítek je nutné si uvědomit, zda můžeme z daného měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle, zda ovlivníme měřítkem chování zaměstnanců v požadovaném směru, jak přesně měřítko odráží příslušný cíl, zda je možná jednoznačná interpretace měřítka, zda je zajištěn princip zjišťování měřítka, zda může osoba zodpovědná za dosažení cíle z větší části měřítko ovlivnit nebo zda je měřítko ovlivnitelné krátkodobě nebo dlouhodobě. Podrobněji o tom pojednává tabulka 1.

Formalizace	Disponibilita	Implementace (Pokud měřítko není k dispozici)	Citlivost (zvláštní)
<ul style="list-style-type: none"> Matematický vzorec Popis měřítek (vysvětlení měřítka) Zodpovědnost za výsledek 	<ul style="list-style-type: none"> Je v současné době měřítko měřeno? Jsou k dispozici aktuální data? Kdo je za zjišťování měřítka zodpovědný? Jaký zdroj dat? Frekvence měření? Existují minulé hodnoty (srovnání v čase)? Používá se měřítko v současném reportingu? Jsou k dispozici plánované údaje? Existují benchmarky? 	<ul style="list-style-type: none"> Má implementace z hlediska nákladů a užitku smysl? Plán projektu implementace včetně: <ul style="list-style-type: none"> zodpovědných oblastí/osob časové náročnosti rozpočtu 	<ul style="list-style-type: none"> Může osoba/oblast zodpovědná za daný cíl vývoj měřítka významně ovlivnit? Je možné měřítko ovlivnit krátkodobě (1 rok) nebo jen dlouhodobě (>2 roky)

Tabulka 1: Podklady pro definici měřítek

Zdroj: HORVÁTH&PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9. str. 181

Důležitým cílem při výběru konkrétních měřítek je nalezení takových měřítek, které nejlépe vypovídají o významu strategie. Existují některá základní měřítka, která se v BSC objevují opakovaně¹⁴:

- Základní finanční měřítka
 - ROI/EVA
 - Ziskovost
 - Růst obratu
 - Produktivita snižování nákladů
- Základní zákaznická měřítka
 - Podíl na trhu
 - Získání zákazníka
 - Udržení zákazníka
 - Ziskovost zákazníka
 - Spokojenost zákazníka

¹⁴ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6. str. 257

- Základní měřítka učení se a růstu
 - Spokojenost zaměstnanců
 - Udržení zaměstnanců
 - Produktivita zaměstnanců

Při určování měřítek musíme nakonec zvažovat možnosti jejich integrace do systému reportingu. Autoři ze společnosti Horváth & Partners identifikovali pět kritérií, která musí být zohledněna nejpozději při konečném rozhodnutí pro nebo proti přijetí měřítka:

- existence měřítka,
- náklady měření,
- akceptování měřítka,
- možnost měřítka formalizovat,
- určení frekvence, s jakou má být měřítko zjišťováno.

I když nemají všechny strategické cíle svá měřítka, přesto je BSC použitelná. Pokud nebyly ukazatele ještě vytvořeny nebo ještě nejsou k dispozici, lze použít slovně formulovaný popis. Takový text dočasně nahrazuje měřítka a slouží jako podklad pro diskusi o výsledcích a podnětech, není však plnohodnotným ukazatelem a v budoucnu musí být nahrazen příslušným ukazatelem.

Někdy je třeba k popisu strategických cílů použít více než jedno měřítko. V takovém případě jsou různá měřítka shrnuta podle specifických pravidel agregace tak, aby se i přesto dospělo k agregovanému výroku. Jedná se o to, že se z několika měřítek vypočítá jediné. V takovém případě hovoříme o indexech, které jsou ale použitelné pouze tehdy, souvisejí-li spolu použité parametry. Index se může zlepšovat i přesto, že jeden z ukazatelů se zhoršuje, proto je nutné provádět podrobnou analýzu prozkoumání jednotlivých parametrů. Zda agregovaná veličina umožňuje základní výpověď o trendu, se musí posoudit podle konkrétní situace.

BSC by neměl být pouze skupinou finančních a nefinančních měřítek rozdělených do čtyř perspektiv, ale měl by vypovídat o strategii podniku. Toho se dosáhne propojením

měřítek výstupů a měřítek hybných sil pomocí vztahů příčin a následků. Výstupní měřítka signalizují konečné cíle strategie a zda krátkodobé úsilí vedlo k očekávaným výstupům. Měřítka hybných sil výkonnosti signalizují, co by měl každý zaměstnanec dělat, aby byla v budoucnosti vytvořena hodnota. Pokud máme výstupní měřítka bez hybných sil výkonnosti, není jasné, jak výstupů dosáhnout. Měřítka hybných sil výkonnosti, která nejsou propojená s výstupy přinesou místní zlepšení, které ale nemusí podniku přinést ani krátkodobou, ani dlouhodobou hodnotu. Pokud je BSC dobré, je možné strategii odvodit z cílů, měřítek a propojení.

2.4 Určení cílových hodnot

K úplnému popsání strategického cíle dochází až tehdy, je-li stanovena jeho cílová hodnota, která by měla být věrohodná a dosažitelná a měla by mít vztah k realitě. Je nutné zajistit, aby se vyváženost cílů odrazila i ve vyváženosti cílových hodnot. Stanovením cílových hodnot se dosáhne odpovědnosti příslušných osob za cíle.

Pro zajištění dosažitelnosti cílových hodnot by se měla vytvořit srovnávací (referenční) báze důležitých údajů. Při tom můžeme využít aktuální nebo minulé údaje, benchmarking, výsledky tržních analýz, atd. Pokud dojde ke konsensu ohledně požadované úrovně cílových hodnot, může se přikročit k jejich přesnějšímu určení.

Kvalita dat strategického plánování a operativního controllingu je významným faktorem při určování cílových hodnot. Jestliže podnik disponuje kvalitní databází, pak jsou obvykle k dispozici i jasné představy o cílových hodnotách. Pokud je tomu naopak, hledání cílových hodnot je obtížnější. Cílové hodnoty je možné také odhadnout, ale pouze pokud nemáme k dispozici žádné informace nebo podklady, nutné k určení věrohodnosti a dosažitelnosti úrovně cílů. Při získávání skutečných hodnot se samozřejmě nesmí zapomínat na neustálou aktualizaci. Když nejsou některá měřítka ještě definována, nemůže dojít k věrohodnému určení cílové hodnoty. Cílové hodnoty jsou zásadně ovlivněny také tím, do jaké míry je dosažení výsledku rozhodující pro výši odměny.

Časový horizont cílových hodnot pokrývá období tří až pěti let, ovšem určují se pro jednotlivé roky. Je důležité, aby cílové hodnoty prvního roku byly shodné s plánovanými hodnotami nadcházejícího roku, protože realizace strategií probíhá i v běžném roce. Při určování cílových hodnot se nejprve určí cílová hodnota pro konec časového období a poté následuje specifikace cílových hodnot pro plánovací období.

Ověření stupně dosažení cílů ovlivňuje způsob chování. Ze strategického pohledu mají přitom konkrétní čísla mnohem menší význam než výpovědi o tendencích. Pokud si nebudeme dávat pozor, hrozí značné pochybení v oblasti cílů i pokud se pohybujeme správným směrem. Proto se před rozsáhlým výčtem velkých číselných sloupců provádí v moderních systémech controllingu nejprve zpráva o stavu, ale i k tomu je potřeba pro cíle definovat mezní hodnoty. Fází stanovení cílů doplňuje dokumentace cílových hodnot, která umožňuje integraci do systému reportingu, což vyžaduje koordinované a definované převedení dokumentace cílových hodnot do stávajících systémů podnikového plánování, výkaznictví nebo sjednaných cílů.

2.5 Plán implementace

Zformovaný tým, složený z vedoucích jednotlivých skupin, formalizuje cíle a vyvíjí plán implementace BSC. Plán implementace by měl obsahovat informace o způsobu propojení měřítek, databází a informačních systémů, komunikaci BSC napříč celým podnikem a podpoře druhé úrovně měření pro decentralizované jednotky. Výsledkem takového procesu by měl být nový manažerský systém, propojující měření na nejvyšší úrovni se specifickými provozními měřítky.

2.6 Stěžejní strategické procesy

BSC je účinným mechanismem pro formulaci a následnou implementaci podnikatelské strategie. V průběhu tvorby BSC dochází k uskutečnění a sladění čtyř základních manažerských procesů: ujasnění a převedení vize a strategie, komunikace a propojení vize a strategie, plánování a stanovení záměrů, strategická zpětná vazba a proces učení se.

Prvním procesem je **ujasnění a převedení vize a strategie** a jejich vyjádření prostřednictvím konkrétních cílů a měřítek. Začíná se stanovením finančních a zákaznických cílů, na nichž se musí dohodnout TOP management. Následně jsou na jejich základě stanoveny cíle v oblasti interních podnikových procesů a v perspektivě učení se a růstu. Na úrovni podniku, podnikových útvarů, procesů jsou stanovena měřítka k měření dosahování stanovené strategie. Tento základní rámec je sdílen v rámci celé organizace, což umožňuje komunikovat a propojovat vizi a strategii s dílčími cíly. Ujasnění a převedení vize a strategie je zajištěno prostřednictvím procesu tvorby BSC, do něhož je zapojen management celé organizace na různých úrovních. Při vyjasnění strategie se BSC soustředí na podstatné procesy ve firmě, které jsou identifikovány pomocí hybných sil výkonnosti. Jedná se o posuzování současných procesů a odhalování těch procesů, které je dobré dodatečně vytvořit. Hlavním přínosem je odstranění rozdílného vnímání strategie jednotlivými manažery v procesu tvorby strategické mapy.

Komunikace a propojení vize a strategie pro celou firmu, stanovení měřítek až po vnitropodnikovou úroveň je dalším procesem. Komunikace základního rámce je prvním stupněm ověřování podnikatelské strategie. Strategie je zhodnocována připomínkami z různých oblastí podniku. Jde mimo jiné o stanovení skupinových a individuálních cílů. Při tvorbě strategických map je vyžadována účast zaměstnanců. V plánech a měřítkách výkonnosti jednotlivých zaměstnanců je obsažen a sledován strategický záměr, přičemž měřítka ve strategické mapě slouží k posuzování výkonnosti zaměstnanců.

Klíčovými nástroji pro dosažení angažovanosti těchto pracovníků jsou: komunikační a vzdělávací programy, programy stanovení cílů, propojení systému odměňování. Komunikační program může mít podobu klasické brožury, nebo může být umístěn na intranetu ve formě komunikačního portálu. Měl by osvětlovat, jaké jsou komunikační cíle, cílové skupiny, motivy pro jednotlivé části podniku, předpoklady splnění účelu komunikační strategie apod. Komunikační program musí být pravidelně aktualizován a doplňován vyhodnocovacími poradami.

Třetím procesem je **plánování a stanovení záměrů**. Jde o alokaci zdrojů, rozpočtování, plánování. Po vytvoření BSC a jeho rozpracování je potřebné přistoupit

k procesu realizace strategie. Realizace strategie bude vyžadovat investice a zdroje, které je nutné použít vzhledem k existujícím omezením a ve stanoveném časovém horizontu. Návaznost cílů v čase objasňuje strategická mapa, podle čehož jsou jednotlivé iniciativy a investice načasovány. Pro dlouhé období (3-5 let) jsou určeny zmíněné strategické iniciativy, které ovlivňují širokou škálu hybných sil ve všech perspektivách BSC. Úkolem TOP managementu je vhodným způsobem vysvětlit rozdíl mezi současnou výkonností a přínosem strategických iniciativ a identifikovat přínosy pro dílčí podnikatelské jednotky. Autoři Kaplan a Norton uvádí tři základní strategické iniciativy, které mohou přispět k okamžitému zvýšení výkonnosti: Program „chybějícího měření“. Program stálého zlepšování propojený s měřením míry změny. Transformační programy a strategické iniciativy, např. reengineering, propojené s radikálním zlepšením klíčových hybných sil výkonnosti.

Plánování, stanovování záměrů, sladění alokace zdrojů se strategickými iniciativami jsou procesy, které mají smysl, pokud jsou všechny převedeny do akce. Pokud se podnik při tvorbě BSC zaměří na první fázi, kterou je ujasnění a převedení vize a strategie do cílů a měřítek, zůstanou tyto cíle nenaplněny, pokud nebudou k jejich dosažení nasměrovány skutečné zdroje.

Posledním procesem je **strategická zpětná vazba a proces učení se**. Vytvoření BSC, plánování, stanovení záměrů a přidělení zdrojů jsou procesy, které musí být doplněny o zpětnou vazbu, jenž umožňuje v měnících se podmínkách přehodnocovat platnost hypotéz. Nestačí kontrolovat odchylky skutečnosti od plánovaných hodnot. Je nutné přehodnocovat platnost předpokladů, na nichž strategické plány spočívají, a v případě nutnosti plán změnit.

Strategické učení se prolíná všechny perspektivy BSC ve fázi realizace podnikatelské strategie. Proces strategického učení se obsahuje tři základní složky: sdílený strategický rámec, zpětnovazební proces, proces týmového řešení problému.

Z hlediska inovací je nejvýznamnějším aspektem BSC možnost učení se na úrovni TOP managementu, resp. strategického manažerského systému. Strategické učení se

vytváří cestu těm, jenž se učí používat BSC jako manažerský systém. Proces začíná vyjasněním vize. Měření pomáhá převést komplexní koncepty do přesnějších myšlenek, které donutí jednotlivce k akcím důležitým pro dosažení cílů. To pomáhá jednotlivcům pochopit, jak do sebe jednotlivé procesy zapadají a jak jejich vlastní činnost ovlivňuje ostatní. Usnadňuje definici hybných sil výkonnosti a souvisejících strategických iniciativ a také usnadňuje týmové učení.

3 Implementace BSC a využití získaných informací

Implementace BSC by vzhledem ke svému širokému záběru a dopadu do mnoha oblastí organizace vždy měla být uskutečňována formou projektu. Tento projekt by měl být plánován a řízen na stejné úrovni podrobnosti jako každý jiný projekt strategického významu v organizaci s aplikováním standardních procedur projektového řízení. Podmínkou jeho úspěšné realizace je zapojení vrcholového vedení organizace.

Konečný efekt BSC závisí především na kvalitě implementace. Správná a úspěšná implementace však vyžaduje diferencovanou a promyšlenou strukturu. Zavedení systému řízení s podporou BSC znamená daleko více, než jen převedení tří až čtyř klasických prvků BSC, jakými jsou řetězce příčin a následků, měřítko, cílové hodnoty nebo strategické akce, na příslušnou obchodní jednotku. Důležité je znát a akceptovat předpoklad, že kdo chce implementovat BSC, musí počítat s tím, že změní svůj systém řízení.

Chybné je pohlížet na BSC jako na způsob zlepšení měřicího systému podnikové výkonnosti. Cílem BSC není vytvořit nový soubor měřítek, ale využít ho při vývoji nového manažerského systému. Měřicí systém je oproti manažerskému systému pouze prostředkem k dosažení důležitějšího cíle, jímž je strategický manažerský systém, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii.

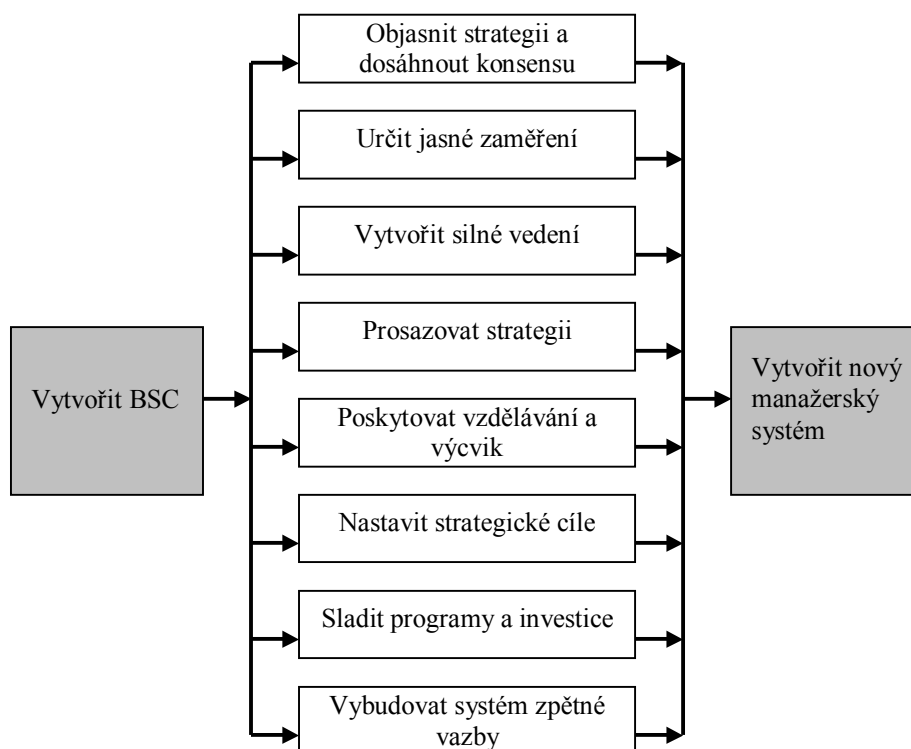
Běžný finanční rámec je založený obvykle na modelu ROI¹⁵, na němž byly tradiční systémy založeny. Tento rámec začal ovšem ztrácet hodnotu v souvislosti s přibýváním aktivit, jako investice do vztahů a technologií, které nelze v tomto modelu ocenit. BSC zachovává důraz na krátkodobé finanční výsledky, ale měří také hodnotu nehmotatelných aktiv, které jsou důležité pro konkurenceschopnost podniku.

BSC slouží k zaměření podniků na dlouhodobě úspěšné strategie, což se dosud příliš nedařilo. Určením nejdůležitějších cílů poskytuje rámec pro strategický manažerský systém, přičemž každý prvek tohoto systému může být propojen se strategickými cíli. Cíle jsou propojeny, aby umožnily dosažení dlouhodobé finanční výkonnosti. BSC nepodceňuje finanční měření v manažerském systému, zavádí ale finanční měření ve vyváženějším

¹⁵ ROI – finanční model vytvořený na počátku 20. století firmou DuPont

manažerském systému, který podporuje krátkodobou provozní výkonnost s dlouhodobými strategickými cíli.

Důvodů, proč podniky zahajují program BSC je více (viz obrázek 10). Důvodem není zlepšení systému měření, nýbrž jde o takové pohnutky, které jsou součástí širokého cíle – mobilizovat podnik k dosažení nové strategie.



Obrázek 10: Důvody pro zahájení BSC

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6. str.234

Vznik nového manažerského systému je třeba časově rozvrhnout. Pokud je BSC použit jako ústřední organizační rámec nového manažerského systému, jsou všechny změny logické a konzistentní.

Jestliže nejsou systémy řízení provázány ústředním rámcem se strategií, pak je neúspěch při pokusech o uvedení nových strategií a procesů velmi pravděpodobný. BSC

poskytuje rámec pro to, aby byl použit jako nástroj k mobilizaci a vedení podniků novým směrem a aby byly agendy připraveny na změnu.

Se zavedením BSC musí jít ruku v ruce i rozšíření jeho role v manažerském systému. BSC by měl být propojen s ostatními procesy, strategické iniciativy by měli být sladěny apod. Pokud by nedošlo k tomuto propojení, BSC by nemuselo přinést očekávané výsledky.

Mnoho podniků používá manažerský kalendář, jímž určuje rozvrh použití každého manažerského procesu, a který je obvykle vytvořen na základě rozpočtu a posouzení provozu. Formulování a ověřování strategie nejsou s periodickými manažerskými procesy propojeny. BSC je prostředkem pro zavedení strategického myšlení do manažerských procesů.

3.1 Vyjasnění strategie

Součástí implementace je vyjasnění strategie. BSC nabízí takové znázornění strategií, jenž zvyšuje pravděpodobnost realizace cílů. Aby bylo možno BSC vytvořit, je nutné spolehlivě pochopit to, co má být zobrazeno a realizováno. Takové pochopení je nutné pro to, aby bylo možné včas stanovit a vyjasnit strategii. Důležité je získat společné homogenní pochopení strategie, ne jehož základě se odvodí strategické cíle BSC.

Proces BSC začíná společnou prací týmu manažerů, jejichž cílem je formulování konkrétních strategických cílů vycházejících z obchodní strategie. V praxi vychází strategie z nahromadění jednotlivých názorů, konceptů, analýz apod., což dá dohromady strategický základ, který se shrne do jednotného přístupu zaměřeného na realizaci strategie. BSC je tedy příležitostí přeložit strategii do nového, pro implementaci BSC vhodného modelu.

Ideální strategie se obvykle nevyskytují, jednotlivé mezery bývají obvykle odhalovány teprve v rámci procesu BSC. Důležité je také nalézt vyváženost a zodpovědět si základní otázky jako: Oč nám jde? Jakého rozsahu by měla změna být? Jedná-li se

významnou změnu, měl by ji upravit celý strategický model, jako v případě fúzí či akvizic. Obvyklejší je ovšem nepřetržitý, stálý rozvoj strategie.

Podporou při vyjasňování strategie mohou být různé strategické koncepty, které pomáhají lepšímu porozumění existující strategii. Takové koncepty popisují základní vzory strategií. Mohou také obsahovat konkurenční strategie, organizační aspekty, otázky týkající se alokace zdrojů, strategie funkčních oblastí apod. Nejvýznamnější koncepty se vracejí významným osobnostem strategického řízení jako Igor Ansoff, Peter Drucker nebo Michael E. Porter. Některé z nejdůležitějších konceptů pro strategické řízení ukazuje tabulka 2.

Autor	Obsah	Hlavní myšlenka/ princip	Silné stránky	Slabé stránky
Ansoff	Organizované rozpoznání slabých signálů a opatření ke zvýšení schopnosti reagovat	Slabé signály	Podpora flexibility	Je nutná otevřenost managementu
Drucker	Nadhození a prodiskutování nejdůležitějších strategických otázek, které si musí podnik klást	Vytvoření pochopení pro strategické úkoly	Srozumitelnost	Chybějí pomůcky a nástroje především pro výběr strategie
Itami	Zobrazení neviditelných majetkových hodnot jako základ konkurenčních výhod a zobrazení interních a externí str. konzistence	Neviditelné majetkové hodnoty	Orientace na lidi	Příklady známé pouze z JAP, přenositelný jen za spec. podmínek
Mintzberg	Ukazuje různé formy hledání strategie a jejich vztah k organizační struktuře	Slabé signály	Empirické, prakticky orientované analýzy	Nejedná se o uzavřený celistvý koncept, který by byl přímo použitelný
Porter	Vypracování konkurenčních strategií na úrovni obchodních polí; Systematické objasňování a vytváření konkurenčních výhod	Odvětvová analýza; Řetězec tvorby hodnot	Názornost	Získávání dat a předávání do operativy často odhalí problémy
Porbst, Gomez	Uzavřený proces systematického řízení (managementu)	Sít; papírový computer	Lehce srozumitelná, uzavřená metodika	Nebezpečí přílišné jednoduchosti

Tabulka 2: Koncepty strategického řízení

Zdroj: HORVÁTH&PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9. str. 89

Důležitou věcí je upřesnit rámec podnikání do podoby konkrétního systému cílů, na který se orientuje BSC jako model znázornění strategie. Součástí systému cílů jsou verbální cíle, měřítka, cílové hodnoty a akce. Rámec podnikání představuje prostředí, ve kterém mohou být vytvářeny cíle a systém cílů BSC.

3.2 Začlenění BSC do procesu tvorby strategie

Začlenění BSC do procesu tvorby strategie předpokládá, že strategie je již vytvořená a měla by být ověřena. Ověření strategie znamená prozkoumání z hlediska její úplnosti, konzistence a srozumitelnosti.

Komplexní práce se strategickým konceptem tkví v otázce procesů a metod a pořadí jejich použití při tvorbě a realizaci strategie. Musí být určeny osoby a funkční oblasti, které budou do těchto procesů zapojeny. Existuje mnoho modelů pro komplexní strategické řízení. Autoři ze společnosti Horváth & Partners je shrnují do těchto pěti fází:

1. fáze: Diagnóza strategie – tato první fáze může obsahovat například výchozí analýzu, analýzu a prognózu interních a externích aspektů podniku nebo strategický výhled.
2. fáze: Alternativy strategie – v této fázi jde především o odvození strategických alternativ. Zahrnuje různé koncepce a metodiky pro formulaci strategie.
3. fáze: Výběr strategie – ve třetí fázi dochází k hodnocení odvozených alternativ, na základě něhož dochází k výběru těch nejvhodnějších.
4. fáze: Realizace strategie – tato fáze může obsahovat například plánování realizace, motivaci nebo kontrolu a revizi vybrané strategie.
5. fáze: Strategický controlling – úkolem poslední fáze je kontrola předpokladů či sledování slabých signálů apod.

Potřebujeme vědět, jaká strategie může být dnes úspěšná. Na osmdesátá léta a trend řízení velkých podniků v poslední době navazovalo zaměření na klíčové kompetence a činnosti. Za vším tím stojí cíl umět lépe splnit potřeby zákazníků. Vše se dnes rychle mění, zkracuje se životní cyklus technologií, zostřuje se konkurenční prostředí, přešlo se od trhů prodávajících k trhům kupujícím apod. Většinou se dnes nestačí zaměřit výlučně na cílové skupiny zákazníků s levnými produkty nebo s drahými produkty.

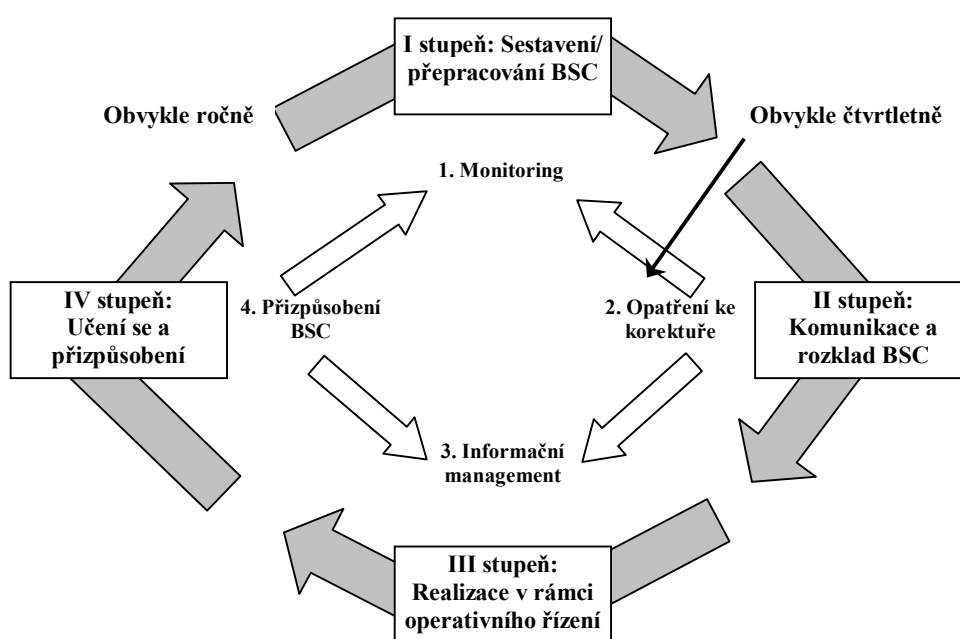
Důsledkem toho se dnes čím dál častěji začínají objevovat takzvané hybridní strategie. Sledování takových forem strategií je dnes výrazně usnadněno vývojem v oblasti informačních a komunikačních technologií.

Příkladem hybridní strategie může být tzv. „Mass Customization“. Může se jednat například výrobu pro konkrétní zákazníky, která byla původně určena k hromadné spotřebě. Cílem této strategie je poskytnout zákazníkovi co nejindividuálnější nabídku.

3.3 Řízení BSC

Cílem BSC je prosazení strategie. Bylo by ovšem neefektivní vytvářet BSC pro jednu nebo více organizačních jednotek jen za účelem jednorázového prosazení strategie, jelikož strategii bude podnik potřebovat vždy.

BSC, který je omezen na pouhé vytvoření a komunikaci přes „Card“ vytváří pouze krátkodobou motivaci z hlediska strategických záměrů. Výrazného zlepšení se dosáhne tehdy, když se BSC integruje do systémů řízení. Podnik, který integruje BSC do systému řízení obvykle prochází tzv. cyklem řízení (viz obrázek 11).

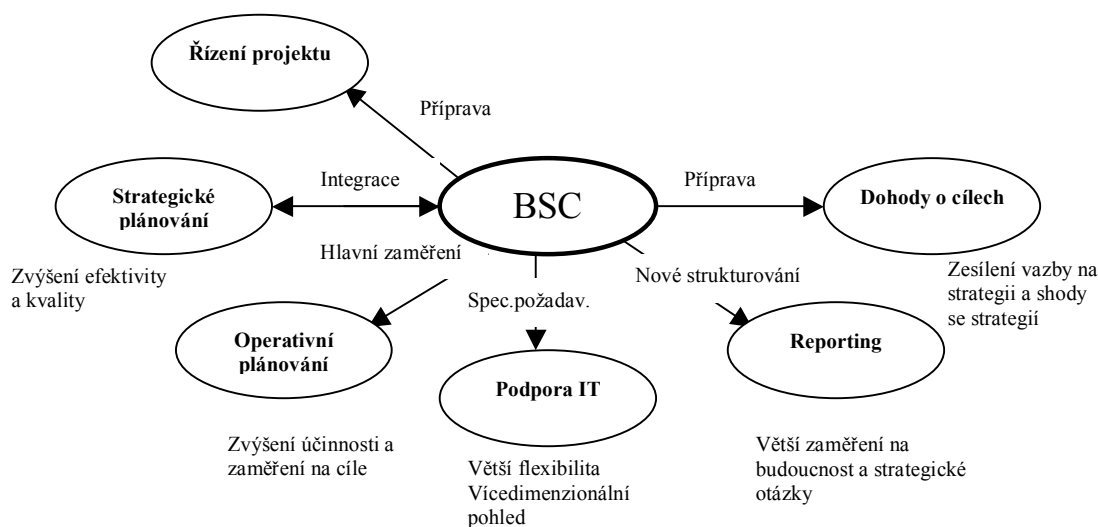


Obrázek 11: Cyklus řízení po integraci BSC

Zdroj: HORVÁTH&PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9. str. 252

Obrázek zobrazuje roční cyklus podniku po integraci BSC do systému řízení. Vnitřní cyklus zobrazuje základní myšlenky řízení. Vnější cyklus ukazuje čtyřstupňový proces, kterým management prochází. V prvním stupni dochází k převedení vize a strategie do BSC. V druhém stupni následuje diskuse. BSC se přenáší na nižší úroveň, propojuje se s podněty týkajícími se dosažení cílů a připravuje se systém pobídek. Třetí stupeň představuje vlastně část operativního řízení. Proveďte se v něm odvození ročních cílů, sestaví se rozpočet, proběhne diskuse o cílech a kontrola dosažení cílů. Čtvrtý stupeň je velice přínosný. Díky neustálé dokumentaci úrovně dosažení cílů je možné okamžitě zjistit, zda jsou strategická opatření účinná.

Efektivní uspořádání tohoto manažerského procesu je možné, pouze pokud se BSC integruje do tradičních systémů řízení, které vhodně doplňuje. Obrázek 12 ukazuje propojení BSC s dalšími systémy managementu a řízení. Mezi jednotlivými systémy řízení také existují vazby, kterým se ale obrázek nevěnuje, zaměřuje se pouze na vazby na BSC.



Obrázek 12: Integrace BSC do systému managementu a řízení

Zdroj: HORVÁTH&PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9. str. 255

Pro efektivní implementaci BSC je potřeba určitých nositelů změn. Prvním nositelem změn jsou manažeři, jejichž úkolem je tvorbu BSC usnadnit a pomoci zavést BSC jako nový manažerský systém. Hovoříme-li o druhém nositeli změn, vedení podniku musí jmenovat manažera, jehož úkolem bude strategický manažerský systém obsluhovat a

to jako neustále se opakující proces. Kromě nositelů změn je zapotřebí ještě určit další role, kterými jsou architekt a hlasatel.

Architekt je jednou z rolí, které se musí určit při tvorbě a implementaci BSC. Má odpovědnost za vytvoření prvního BSC a jeho zavedení do manažerského systému. Musí plně pochopit nové zaměření a dlouhodobé cíle a být pro ně vnitřně motivován, protože BSC znamená radikální změnu ve filozofii řízení. Úkolem architekta je také vzdělávat TOP manažery a převést strategii do konkrétních cílů a měřítek, přičemž se musí snažit, aby to všechno nevyvolalo negativní reakce.

Nositel změny je další rolí při tvorbě a implementaci BSC. Kdo je označován jako nositel změn, by měl mít přímý přístup k nejvyššímu manažerovi. Nositel změn je zástupcem nejvyššího manažera, sleduje každodenní používání nového manažerského systému.

Třetí rolí při tvorbě a implementaci BSC je takzvaný **hlasatel**, což je jiný název pro manažera komunikačního programu BSC. Hlasatel má odpovědnost za získání důvěry a podpory všech členů podniku. Měl by tento úkol pojmout jako marketingovou kampaň. Úkolem komunikačního programu je také motivovat zaměstnance ke zpětné vazbě o úspěšnosti a vhodnosti strategie.

Po dokončení procesu implementace BSC je nutné určit, jakým způsobem může podnik udržovat strategický manažerský systém. Fungování manažerského systému závisí na znalostech a pravomocích několika manažerských funkcí. Objevují se však názory, že odpovědnost za jeho fungování by měl nést konkrétní člověk. Kdyby tomu tak nebylo, mohly by se objevit nedostatky v měření, výkazech a sledování.

Člověkem odpovědným za strategický manažerský systém by mohl být finanční ředitel, který by měl být schopný řídit jasně definovaný finanční systém. Na druhou stranu však neodpovídá požadavkům, které vyžadují inovační na úsudku založený systém vytvořený pro dosažení cílů z hlediska zákazníků, interních procesů, zaměstnanců a systémů. Dalším kandidátem by mohl být ředitel pro strategické plánování, jehož vlastnosti

často odpovídají těm finančního ředitele, ale strategické plánování však vždy bylo výroční událostí a jeho úkolem bylo strategii formulovat a nikoli implementovat. Jiným kandidátem by mohl být ředitel informatiky, který má pro vedení strategického manažerského systému stejné zázemí, ale obvykle mu chybí vazba na strategii a nemívá ve skupině TOP manažerů silnou pozici. Není lehké vybrat některého z manažerů na řízení tohoto systému. Dokud někdo tuto funkci neobsadí, je vhodné, aby odpovědnost převzal nositel změn.

4 Charakteristika SČE, a. s.

Společnost Severočeská energetika, a. s. (dále jen SČE) je jednou z nejstarších energetických firem v České republice. Přestože Severočeská energetika, a. s. byla založena 1. ledna 1994, počátek její historie se datuje koncem 19. století, kdy začala v Jablonci nad Nisou pracovat první elektrárna napojená na veřejný rozvod elektrické energie.

Nejstarší známý dokument o výrobě a rozvodu elektrické energie na severu Čech pochází z roku 1893. Jedná se o článek profesora F. Uppernborna Vysokého učení technického v Drážďanech, který ve 44. sešitě elektrotechnického časopisu Zentralblatt für Elektrotechnik podrobně popsal výsledky studijní cesty, kterou podnikl na jaře roku 1893 a při které navštívil město Jablonec nad Nisou.

V Jablonci nad Nisou stála již zmiňovaná elektrárna, kterou zřídili továrník Hoffmann, továrník Mahla, město Jablonec nad Nisou a ještě několik jabloneckých občanů. Elektrárna byla založena jako komanditní společnost Elektrárna Jablonec nad Nisou, Mahla, Hoffmann a spol. Základní kapitál byl 95 tisíc zlatých. Povolení k vybudování elektrárny úřady vydaly 12. října 1891. Projekty vypracovala vídeňská firma Kermenezky, Mayer a spol. Za sedm týdnů od vydání povolení byl 28. listopadu 1891 zahájen provoz.

Důležitá data ve vývoji energetiky v severních Čechách:

- 1891 – První elektřina pro veřejné účely v severních Čechách v Jablonci nad Nisou.
- 1911 – Založení NEW GmbH – Severočeské elektrárny v Podmoklech.
- 1936 – Uvedení do provozu vodní elektrárny Střekov.
- 1946 – Vytvořeny Východočeské elektrárny Hradec Králové, krajské ředitelství Liberec a Středočeské elektrárny, krajské ředitelství Děčín.
- 1956 – Zřízení samostatných státních podniků Energetické rozvodné závody Děčín a Liberec.
- 1961 – Zřízení Severočeských energetických závodů, národní podnik Děčín (SČE).
- 1972 – Vyčlenění teplárenství z aktivit SČE.

- 1990 – Založení Severočeských energetických závodů, státní podnik, vyčlenění z koncernu ČEZ.
- 1994 – Založení akciové společnosti Severočeská energetika.
- 1995 – Vyčlenění stavebně montážní činnosti ze společnosti.
- 1996 – 105. výročí prvního dodání elektřiny do veřejné sítě.
– 60. výročí uvedení vodní elektrárny Střekov do provozu.
- 1998 – Podpis smlouvy na dodávku elektřiny pro Chemopetrol, a. s.
- 1999 – Uvedení Paroplynového cyklu Trmice (PPC Trmice, a. s.) do trvalého provozu.
- 2000 – Příprava zásadní organizační změny dosud liniově řízené společnosti s nižšími organizačními jednotkami (závody) s orientací na procesně řízenou společnost v roce 2001.
- 2001 – Implementace procesně řízené společnosti s novou organizační strukturou.
– Prodej akvizic – Teplárna Ústí, a. s. a PPC Trmice, a. s.
– 110. výročí rozvodu elektrické energie na severu Čech.
– 65. výročí uvedení vodní elektrárny Střekov do provozu.
- 2002 – Pokračující implementace dílčích organizačních změn v procesně řízení společnosti v oblasti provozních a obchodních činností. Nové pojetí manipulace s poštovními zásilkami – zprovoznění Centrální elektronické podatelny vybavené novou technologií a softwarem.
- 2003 – V dubnu získal ČEZ, a. s. od státu majoritní podíl v SČE, a. s. Změna vlastníka následně vyvolala i změnu v orgánech společnosti.
- 2004 – Zahájen projekt VIZE 2008 s cílem přeměnit Skupinu ČEZ z regionálního uspořádání na holdingové uskupení a zároveň tak splnit požadavek Evropské unie na unbundling distribuční a obchodní části.
- 2005 – Z organizační struktury SČE, a. s. byly vyčleněny personální, telekomunikační a informační služby do společností ČEZ, ČEZnet, a. s. a ČEZ Data, s. r. o.
– 1. listopadu 2005 došlo na základě smlouvy o vkladu části podniku ke vkladu části podniku SČE, a. s. organizační jednotka „obchod“, zahrnující obchodní aktivity v oblasti elektřiny, do společnosti ČEZ Prodej, s. r. o.
– 1. listopadu došlo také na základě další smlouvy o vkladu části podniku ke vkladu části podniku SČE, a. s. organizační jednotka „distribuce“, zahrnující aktivity v oblasti distribuce elektřiny, do společnosti ČEZ Distribuce, a. s.

Současná společnost SČE, a. s. byla založena (jak již bylo výše zmíněno) rozhodnutím Fondu národního majetku ČR k 1. lednu 1994. Ke stejnému datu byla zapsána u Krajského soudu v Ústí nad Labem. Základní kapitál společnosti činil 3 253 008 tis. Kč. V roce 1997 společnost navýšila základní kapitál o 4 659 tis. Kč a v současné době tedy představuje hodnotu 3 257 667 tis. Kč. Všechny akcie jsou vydány v zaknihované podobě o nominální hodnotě 1 000 Kč. Akcie společnosti byly uvedeny na hlavní trh Burzy cenných papírů Praha 27. října 1995. Od 5. ledna 1998 se s akciemi společnosti začalo obchodovat na vedlejším trhu burzy, kam byly převedeny na základě rozhodnutí kotačního výboru burzy. S akciemi společnosti se obchodovalo rovněž prostřednictvím RM-Systému.

Jelikož zavádění BSC začalo v roce 2000, údaje v tabulce 3 jsou z téhož roku.

Název	Akcie	%
Fond národního majetku ČR	1 565 343	48,05
Mitteldeutsche Energieversorgung AG	950 012	29,16
E.ON Energie AG	192 889	5,92
RWE Energie AG	143 951	4,42
ČEZ, a. s.	96 201	2,95
VNG – Verbundnetz Gas	88 443	2,71
Město Most	83 606	2,57
Město Teplice	49 934	1,54

Tabulka 3: Největší akcionáři k 31. 12. 2000

Zdroj: Výroční zpráva Severočeské energetiky, a. s. za rok 2000. Děčín, 2001

V roce 2000 měla společnost následující kapitálové účasti:

Energetická montážní společnost Ústí nad Labem, s. r. o. – společnost se zabývá montáží zařízení distribučního rozvodu a montáží, opravou a údržbou vyhrazených energetických zařízení.

Energetická montážní společnost Česká Lípa, s. r. o. – jedná se o společnost, jejímž předmětem podnikání je montáž zařízení distribučního rozvodu a montáž, oprava a údržba vyhrazených energetických zařízení.

Energetická montážní společnost Liberec, s. r. o. – společnost se zabývá montáží zařízení distribučního rozvodu a montáží, opravou a údržbou vyhrazených energetických zařízení.

Energetická montážní společnost Louny – předmětem podnikání je montáž zařízení distribučního rozvodu, montáž, oprava a údržba vyhrazených energetických zařízení.

ENERGOKOV, s. r. o. – předmětem podnikání společnosti je výroba zámečnických konstrukcí.

Energokonstrukce, s. r. o. – hlavním předmětem podnikání této společnosti byla výroba zámečnických konstrukcí.

PPC Trmice, a. s. – společnost se zabývá výrobou elektrické energie a tepla a jejich prodejem.

ESS, s. r. o. – jedná se o společnost, jejímž předmětem podnikání jsou skladové služby; koupě zboží za účelem prodeje; montáž, výroba a údržba vyhrazených elektrických zařízení; výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů; nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu; podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady.

Teplárna Ústí nad Labem, a. s. – jde o společnost zabývající se výrobou a prodejem tepla a elektrické energie.

Energozdroj, s. r. o. – společnost se zabývá automatickým zpracováním dat a prováděním staveb.

EFIS, a. s. – předmětem podnikání je pronájem movitých a nemovitých věcí.

Aliatel, a. s. – společnost se zabývá zřizováním, provozováním, montáží, údržbou a servisem telekomunikačních sítí a zařízení a poskytováním telekomunikačních služeb.

První energetická, a. s. – jde o společnost zabývající se výrobou, nákupem a prodejem elektrické energie.

Hlavní činností SČE, a. s., jak již vyplývá z údajů z historie, byl rozvod a prodej elektřiny. To zahrnuje nákup elektřiny ze sítí a výrobu cizích organizací, výrobu elektřiny ve vlastních elektrárnách, transformaci a dopravu elektřiny do zařízení odběratelů, měření a fakturaci prodávané elektřiny. S předmětem podnikání bezprostředně souvisí údržba, provádění periodických revizí, odstraňování poruch a dispečerské řízení celé elektrizační soustavy SČE, a. s. Společnost má ještě další podnikatelské aktivity, které mají za cíl poskytování komplexních služeb zákazníkům a zlepšení postavení firmy.

Přesné vymezení předmětu podnikání společnosti jak je vymezené v Zakladatelské listině je následující:

- Výroba, rozvod a obchod s elektřinou, včetně poskytování služeb souvisejících s dodávkou, odběrem nebo použitím elektřiny.
- Provoz, údržba, rozvoj a modernizace vyhrazených energetických zařízení.
- Revize elektrických zařízení.
- Dispečerské řízení sítí 110 kV a 22 kV na vymezeném území autorizací.
- Projektování energetických zařízení.
- Montáž a oprava měřicí a regulační techniky.
- Poskytování telekomunikačních služeb.

V roce 2000, kdy probíhala příprava na restrukturalizaci, jejíž součástí byla implementace BSC, společnost zaměstnávala 1 715 zaměstnanců v průměrném přepočteném stavu. Ve srovnání s rokem 1999 došlo ke snížení průměrného přepočteného stavu o 90 zaměstnanců, což již bylo efektem začínající restrukturalizace a racionalizace.

Výše zmíněná charakteristika a předmět podnikání společnosti platily do roku 2003, kdy se společnost SČE, a. s., spolu s dalšími čtyřmi regionálními distribučními společnostmi (Středočeská energetická, a. s., Západočeská energetika, a. s., Východočeská energetika, a.s. a Severomoravská energetika, a. s.), stala součástí Skupiny ČEZ. Ve Skupině ČEZ probíhá projekt VIZE 2008, v rámci něhož dochází ke změnám ve struktuře klíčových činností, majetku a zaměstnanců Skupiny s dopadem na aktivity společnosti. K 1. listopadu 2005 SČE, a. s. provedla vklady částí podniku „Distribuce“ a „Obchod“ do společnosti ČEZ Distribuce, a. s. a ČEZ Prodej, s. r. o., čímž přešly licencované činnosti distribuce elektřiny a obchodu s elektřinou na tyto společnosti.

V současné době, po vyčlenění podnikatelských činností společnosti (distribuce elektřiny a obchod s elektřinou), plní SČE, a. s. podnikatelské aktivity podpůrného charakteru. Jedná se o následující činnosti: ubytovací služby; pronájem nemovitostí; instalace a opravy elektronických zařízení; revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení; hostinská činnost; silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní; montáž,

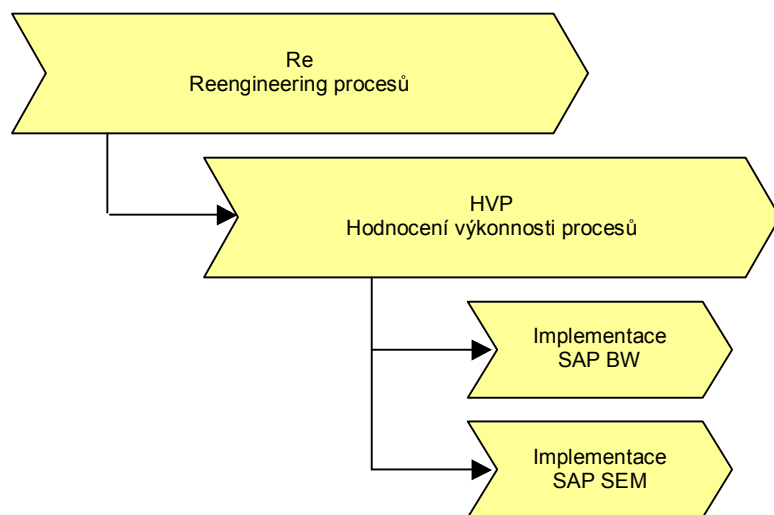
opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení; výroba elektřiny vodou; pronájem a půjčování věcí movitých; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob; vedení spisovny.

V průběhu roku 2007 se uskuteční další transformační a integrační změny Skupiny ČEZ, které jsou následující. Část majetku, zaměstnanců a činností byla převedena formou vkladu části podniku dalších do nově založených dceřiných společností ČEZ Správa majetku, s. r. o. a ČEZ Distribuční služby, s. r. o. ČEZ Obnovitelné zdroje, s. r. o. Po těchto transakcích byly činnosti SČE, a. s. výrazně utlumeny.

Na závěr charakteristiky společnosti je nutné uvést důležitou poznámku. Problematika BSC a její aplikace bude v následujících kapitolách řešena v SČE, a. s., kdy ještě společnost nebyla součástí Skupiny ČEZ a její podoba neodpovídala té současné.

5 Zavedení BSC v SČE, a. s.

V roce 2000 začal v SČE, a. s. program Restrukturalizace, v rámci něhož proběhla uvnitř společnosti řada vzájemně provázaných projektů (viz obrázek 13). Jejich cílem bylo provést takové změny procesů, jejich řízení a sledování, aby od 1. ledna 2001 mohla fungovat společnost jako procesně řízená. Cílem tohoto programu bylo připravit společnost na významné blížící se změny v odvětví elektroenergetiky – na liberalizaci trhu s elektrickou energií a na privatizaci. Cílem při zavádění programu bylo nastavit procesy tak, aby mohly být vykonávány v optimálním organizačním uspořádání a byly říditelné na základě nastavených měřítek jejich výkonnosti, k čemuž má sloužit BSC.



Obrázek 13: Projekty v rámci programu Restrukturalizace

Zdroj: Interní materiály společnosti SČE, a. s.

Obrázek výše popisuje následující. V hlavní linii projektu Restrukturalizace se pracovalo na změně fungování procesů, což představoval projekt Re (reengineering procesů). Paralelně se pracovalo na projektu HVP (Hodnocení výkonnosti procesů), aby byla zajištěna možnost monitorovat a tak hodnotit vlastní výkonnost procesů. V projektu HVP šlo o analýzu činností a specifikaci zdrojů financování procesů, návrh ekonomického řízení při divizním organizačním uspořádání a definici výstupů pro podporu kontroly výkonnosti. Z toho vyplývá, že součástí projektu HVP byl také BSC. SAP BW a SAP SEM, představují informační systémy pro podporu BSC. Jim je věnována kapitola 5.1.

SČE, a. s. se na radikální proměnu svého fungování připravovala již dlouho. Potřeba hluboké vnitřní transformace byla vyvolána nejen očekávanou liberalizací trhu s energiemi a s tím spojenou změnou legislativy, vlastnických vztahů, ale i postoji a očekáváním zákazníků. Podstatné impulsy přinesly i nové koncepty řízení, mezi nimiž figurovalo i BSC.

Výsledkem programu Restrukturalizace byla mimo jiné i nová organizační struktura. Pro srovnání uvádím organizační schémata z roku 2000 před realizací změn a z roku 2001 a po realizaci změn (viz příloha č. 1 a 2).

5.1 Informační systémy pro podporu BSC

Od roku 1996 ve společnosti fungoval informační systém SAP R/3, který byl součástí obslužného informačního systému zajišťujícího veškeré informační aktivity. Pokrýval především oblast finančních a obchodních aktivit podniku a měl další produktové moduly, kterými byly finance (FI), controlling (CO), investiční majetek (AM) a materiálové hospodářství (MM). Později si vedení společnosti uvědomilo potřebnost sofistikovanějších nástrojů řízení, které by umožnily komplexnější a jednodušší hodnocení, a tak se rozhodlo pro implementaci BSC a spolu s ním i nových informačních systémů.

Jako podpora pro BSC byl ve společnosti zaveden nový software od firmy SAP. Pro potřeby BSC byly konkrétně zavedeny softwary SAP BW a SAP SEM¹⁶. Přesněji řečeno šlo o zavádění podpory manažerského řízení informačních technologií, doplňující řízení společnosti na základě metody BSC. V závěru projektu byla do celého systému integrována shora strategická úroveň řízení tak, aby procesy byly řiditelné i z hlediska strategických cílů.

¹⁶ SAP – dodavatel informačního systému resp. název systému; BW (Business Warehouse) – datový sklad; SEM (Strategic Enterprise Management) – informační systém poskytující různým úrovním řízení agregované informace pro strategické řízení, jinými slovy jde o software aplikace na strategické řízení.

5.1.1 SAP BW – Datový sklad

Informační systém SAP BW je datový sklad, který mimo jiné představuje datovou základnu pro druhý systém SAP SEM. Jeho úkolem je sjednocovat data pro hodnocení na jedné technologické platformě. Je možné ho chápat jako určité shromaždiště dat, kde vedle sebe existují například data z provozně ekonomických systémů, ale i data, která mají svůj původ mimo podnik. Mezi takováto data lze zařadit data z internetu, data od datových providerů (firmy specializující se na dodávky například marketingových dat).

V rámci datového skladu jsou data uspořádána v tzv. infokostkách, které představují vícerozměrné uložení dat. Infokostka se člení na charakteristiku (jednotky, informace ukazatele např. kwh, Kč apod.) a samotné ukazatele. Jedna infokostka může mít až šestnáct dimenzí (čas, jednotky, infopackety apod.) a 250 ukazatelů. Nad těmito infokostkami je možné provádět analýzy – tzv. query, které představují databázový dotaz na infokostku, přičemž výsledkem query jsou určité segmenty infokostky. Tyto segmenty lze uspořádat do tabulek, a tak vytvářet tzv. reporty, které jsou dále organizovány do pracovních sešitů MS Excel.

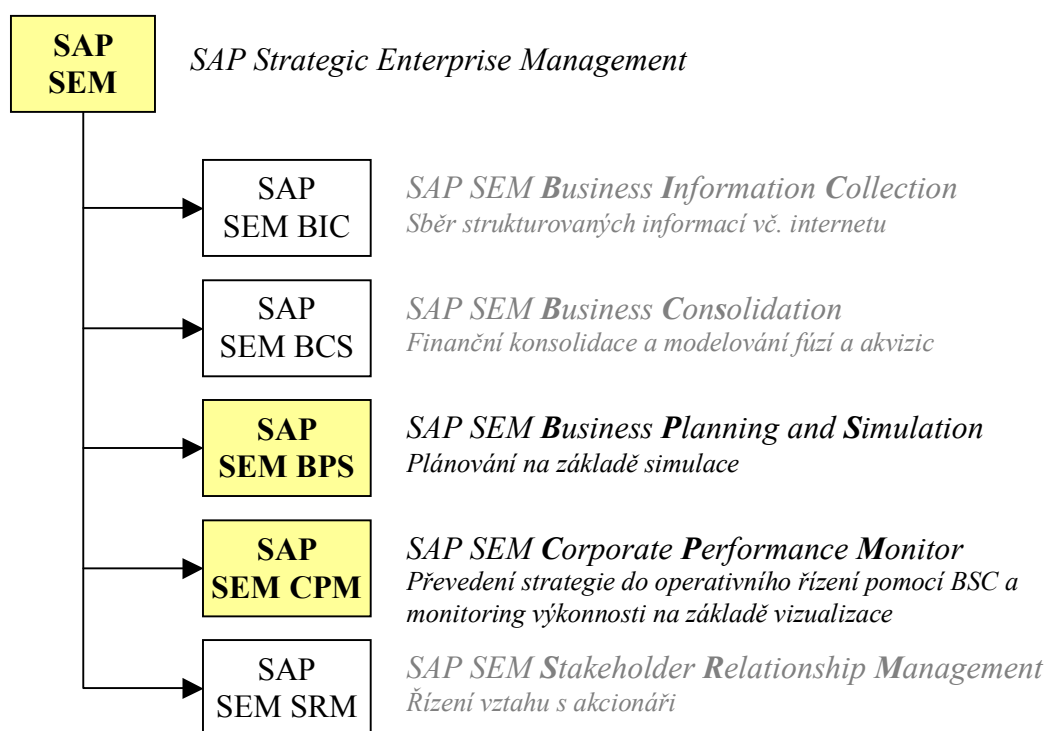
5.1.2 Informační systém SAP SEM

SAP SEM je informační systém, který doplňuje ucelenou řadu produktů společnosti SAP pro strategické řízení společnosti. Jeho hlavním cílem je umožnit rychlý a co nejvíce automatizovaný překlad strategických záměrů do taktické a operativní úrovně. Poskytuje různým úrovním řízení agregované informace pro strategické řízení. Tento systém se skládá z pěti navzájem integrovaných komponent, které zobrazuje obrázek 14. Pro účely BSC slouží pouze dvě z těchto komponent.

Jednou z těchto komponent je **SAP SEM BPS**¹⁷. Jedná se o komponentu, která slouží pro simulace a plánování hodnot k jednotlivým měřítkům. O tomto systému a plánování je podrobněji uvedeno v kapitole 5.5 Plánování.

¹⁷ BPS (Business Planning and Simulation) – modul SEM pro plánování a simulaci

Druhou komponentou pro účely BSC je **SAP SEM CPM**¹⁸. Tento informační systém nabízí inovativní koncept pro interpretaci a vizualizaci klíčových ukazatelů výkonnosti podniku, ve čtyřech oblastech resp. perspektivách (finanční, zákaznická, procesní a kompetenční). Produkt zahrnuje softwarovou aplikaci korespondující s BSC.



Obrázek 14: Modul SAP SEM

Zdroj: Interní materiály společnosti SČE, a. s.

Cíle zavedení SAP SEM resp. BSC v SČE, a. s. byly následující: podpora pro zavedení moderní formy řízení společnosti; podpora dlouhodobého řízení a myšlení; podpora operativního řízení a vyhodnocování; propojení strategických záměrů s měřitelnými operativními cíly; podpora procesního, ekonomického a manažerského řízení; možnost dynamického plánování a simulací (vytváření simulačních modelů budoucího vývoje); podpora pro budoucí řízení (zaměření se do budoucnosti).

¹⁸ CPM (Corporate Performance Monitor) – modul SEM pro podporu řízení BSC

Zodpovědná za rozvoj a koncepci využití informačního systému SAP SEM a za uživatelskou podporu rutinního provozu včetně definování uživatelských oprávnění byla určena sekce Controllingu a stala se tak hlavním uživatelem tohoto systému.

5.1.3 Vazba SAP SEM na datový sklad

Při provazování ukazatelů s daty se ukazuje, že nejdůležitější strategická data nejsou k dispozici, protože transakční systémy nejsou na strategická data zaměřena. Proto je nutné cíleně budovat jejich sběr.

BSC je nezbytné budovat společně s definicí datových struktur datového skladu. Strategický systém nelze vyhodnocovat ručně, protože takový systém je dlouhodobě neudržitelný. Ukázala se nutnost průběžných úprav vzájemného sladění datových struktur s ukazateli výkonnosti a plná provázanost s daty datového skladu.

Data datového skladu poskytují jedinečnou bázi reálně dostupných ukazatelů, které je pro BSC možno použít. Jde však i o proces opačný. Často je nutné upravit datové struktury tak, aby mohly sloužit i pro nastavení BSC.

Pro správné fungování s daty v koncových aplikacích je nutné, aby bezchybně fungovaly veškeré součásti technologické datové linky od začátku do konce datového toku. Uživatelé a provozovatelé zdrojových aplikací předávají pomocí uploadu platná data do datového skladu. Pomocí natažení (uploadu) datový sklad ukládá tato data v definovaných infokostkách. Aplikace pracující nad daty v datovém skladu (jako je SEM) mají správně definované dotazy (query) na data v datovém skladu a tato data správně prezentují a vyhodnocují svým uživatelům.

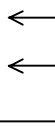
5.2 Strategie

V souvislosti s liberalizací energetického trhu chtěla společnost oddělit distribuční a obchodní aktivity prostřednictvím organizačních změn resp. programem Restrukturalizace.

Nejprve byly v podnikatelském plánu definovány cíle, které nebyly strukturovány a ani vzájemně propojeny. Tyto cíle neměly přiřazeny kvantifikované faktory úspěchu a nebyly napojeny na strategický benchmarking (viz příloha č. 3).

Strukturovaně byly strategické cíle pro následující období vyjádřeny prostřednictvím poslání. Poslání celé společnosti bylo definováno takto:

Poslání SČE, a. s. → Poslání distribuce ←
→ Poslání obchodu ←
→ Poslání služeb —



Souhrnně lze **poslání distribuce** vyjádřit takto: Nabízet a poskytovat účastníkům trhu spolehlivou přenosovou kapacitu v požadované kvalitě s minimálními náklady. Jednoduše lze napsat, že posláním distribuce bylo zvýšit efektivnost provozu distribuční soustavy. Proto je třeba zajistit spolehlivost provozu distribuční soustavy, zvyšovat využití základního fondu distribuční soustavy a zvyšovat využití základního fondu distribuční soustavy.

Poslání obchodu lze souhrnně popsat takto: Obchodní strategií a nabídkou služeb schopných konkurence získat co největší podíl na trhu. Šlo o to zvyšovat efektivnost obchodu s elektrickou energií. Proto je nutné zvyšovat prodej elektrické energie, což podmiňuje získávání nových zákazníků mimo region, udržení stávajících zákazníků a optimalizování cenové strategie prodeje elektrické energie. Dále je nutné optimalizovat nákup elektrické energie a snižovat obchodní ztráty.

Posledním dílčím posláním je **poslání služeb**, které bylo následující: Zkvalitňováním vnitřních služeb s minimálními náklady zlepšovat procesy obchodu a provozu.

5.3 Tvorba BSC ve společnosti

Ve **finanční perspektivě** se jasně prokázalo, že finanční ukazatele jsou pouze výsledkové. Reagují s velkým zpožděním a mohou sloužit k hodnocení převážně pouze dlouhodobé úspěšnosti. Také se ukázalo, že je třeba samostatně třídit tři úrovně: akcionářskou, celopodnikovou a jednotlivých profit-center¹⁹.

V **zákaznické perspektivě** proběhly největší změny. Nové metriky musely být integrovány se stávajícími. Bylo třeba dobře odlišit metriky na průmyslových trzích od metrik na spotřebitelských trzích. Tvořit BSC nemělo smysl bez vyjasnění marketingové strategie, jelikož šlo o nejnáročnější a nejsložitější perspektivu s nejvážnějšími přímými důsledky.

Procesní perspektiva byla nejpracnější, protože různé typy procesů vyžadovaly různá měřítka. Za nejdůležitější byla považována nutnost propojit měřítka logiky procesu s měřítky jeho výkonnosti.

Znalostní perspektiva vytváří dlouhodobě nejvyšší potenciál konkurenční výhody. Bez zavedeného managementu znalostí lze definovat pouze cíle a jejich ukazatele z hlediska využití znalostí. Nejsnáze se definovaly cíle z hlediska spokojenosti zaměstnanců a jejich využití.

V SČE, a. s. byla cílová struktura Scorecardů aplikována na dvě základní roviny řízení. První byla **podpora řízení pro TOP management**, která představovala rovinu, v níž šlo o celospolečenské řízení z hlediska dlouhodobých cílů.

Podpora operativního řízení byla druhou rovinou, ve které šlo o celospolečenské řízení vzhledem k vlastníkům, změnám napříč společností, průřezovým činnostem a základním oblastem podnikání, řízení po jednotlivých procesech seskupených po oblastech podnikání. Scorecard zde sloužil jako nástroj celospolečenských záměrů, vzájemné konsolidace procesů a nástroj pro budoucí rozhodnutí.

¹⁹ profit-centrum – samostatná finanční jednotka

Kompetence byly v SČE, a. s. stanoveny následovně. Technologickou funkčnost SAP SEM, instalaci a tvorbu oprávnění mělo na starosti oddělení Správa aplikací. Rozvoj a koncepce využití spadala pod sekci Controllingu. Aktualizací Scoracardů, definicí nových klíčových ukazatelů výkonnosti se zabýval taktéž sekce Controllingu. Realizaci Scoracardů, nastavování nových Scorecardů, cílů a klíčových ukazatelů výkonnosti provádělo oddělení Vývoj ZSW. A nakonec správu licencí a oprávnění měl na starost opět sekce Controllingu. Každý odbor měl jednu licenci. Další licence měli TOP manažeři a sekce Controlling.

5.4 Výsledná podoba Scorecardů

V rovině podpory řízení pro TOP management, které bylo označováno jako MIS, byly nastaveny následující Scorecardy:

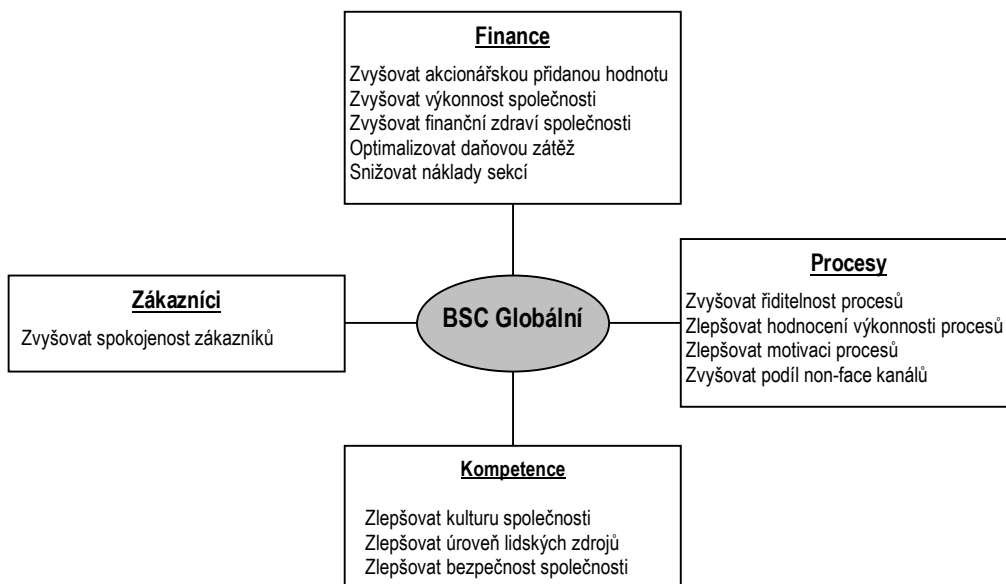
- MIS – Obchod s EE
- MIS – Distribuce EE
- MIS – Infrastruktura a sekce
- MIS – Společnost

V rovině podpory operativního řízení byly pro řízení procesů nastaveny následující Scorecardy:

- BSC Globální
- BSC Procesy DS
- BSC Obchod s EE
- BSC Infrastruktura

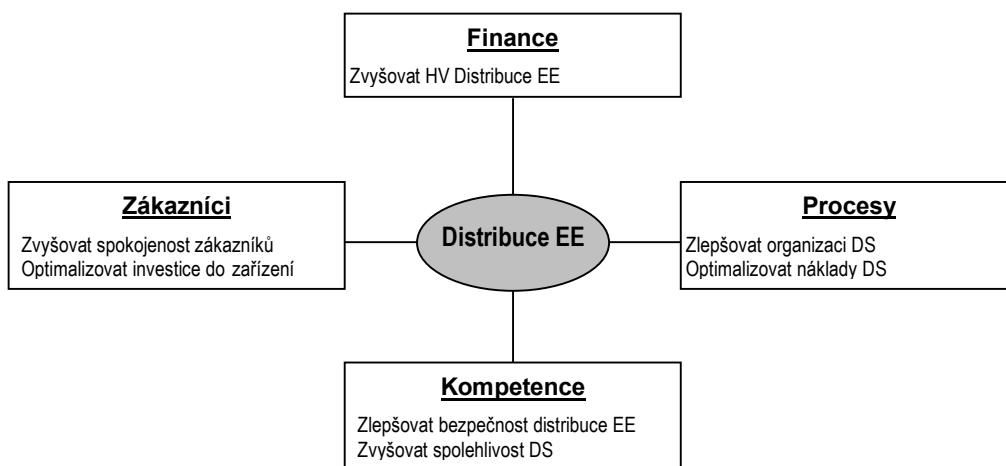
Tyto nastavené Scorecardy byly dále samozřejmě členěny do čtyř perspektiv. Ke každé perspektivě byly stanoveny strategické cíle, které byly měřitelné jedním či více ukazateli výkonnosti. Tyto ukazatele musely být podloženy daty. Data vznikala ve zdrojových systémech a byla ukládána ve strukturované podobě v datovém skladu (SAP BW), v němž se provádí i vyhodnocování ukazatelů.

Pro ilustraci uvádím některé Scorecardy, resp. jejich vyobrazení s jednotlivými perspektivami a cíli přiřazenými k jednotlivým perspektívám (viz obrázky 15 a 16) a příklad řetězce příčin a následků vytvořený v SČE, a. s., který je uveden v příloze č. 4.



Obrázek 15: Scorecard Globální

Zdroj: Interní materiály společnosti SČE, a. s.

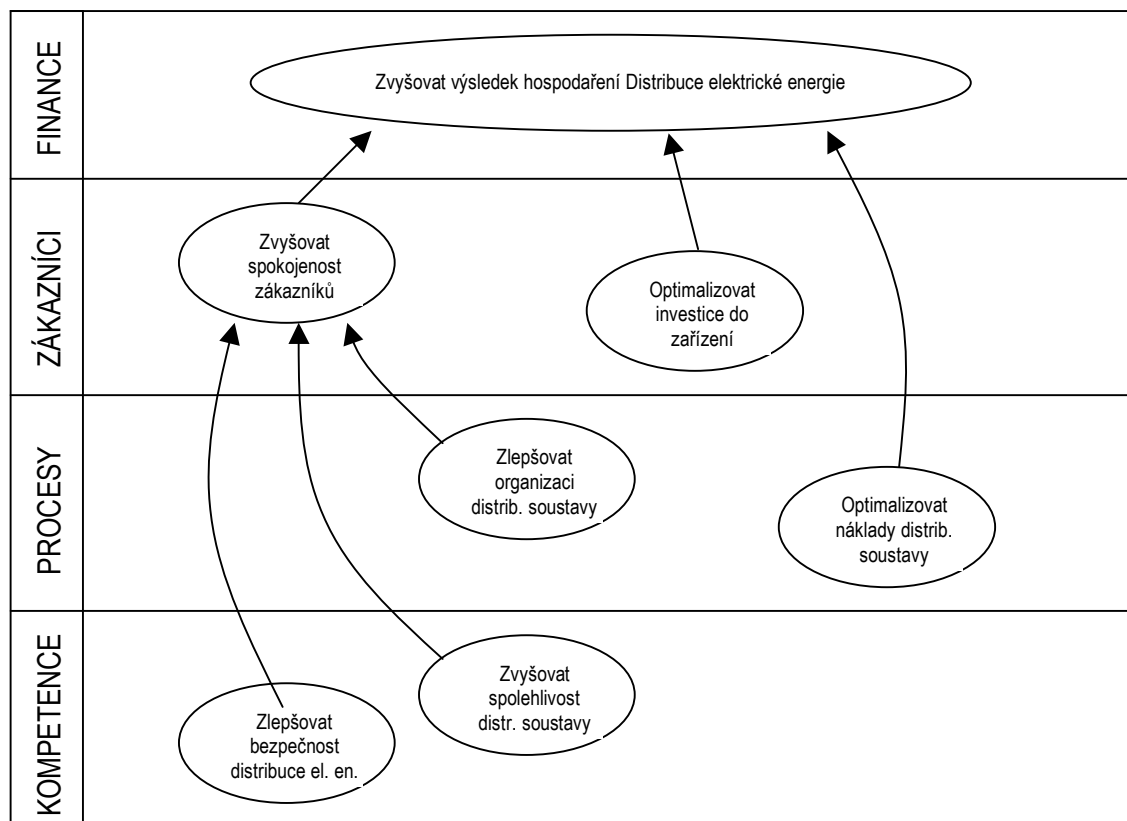


Obrázek 16: Scorecard Distribuce elektrické energie

Zdroj: Interní materiály společnosti SČE, a. s.

BSC Globální patří mezi Scorecardy v rovině podpory operativního řízení. Distribuce elektrické energie patří mezi Scorecardy v rovině podpory řízení pro TOP management. Na obrázcích jsou zobrazeny jednotlivé perspektivy a jim přiřazené cíle.

Vlastní návrh strategické mapy Scorecardu Distribuce elektrické energie ukazují v obrázku 17.

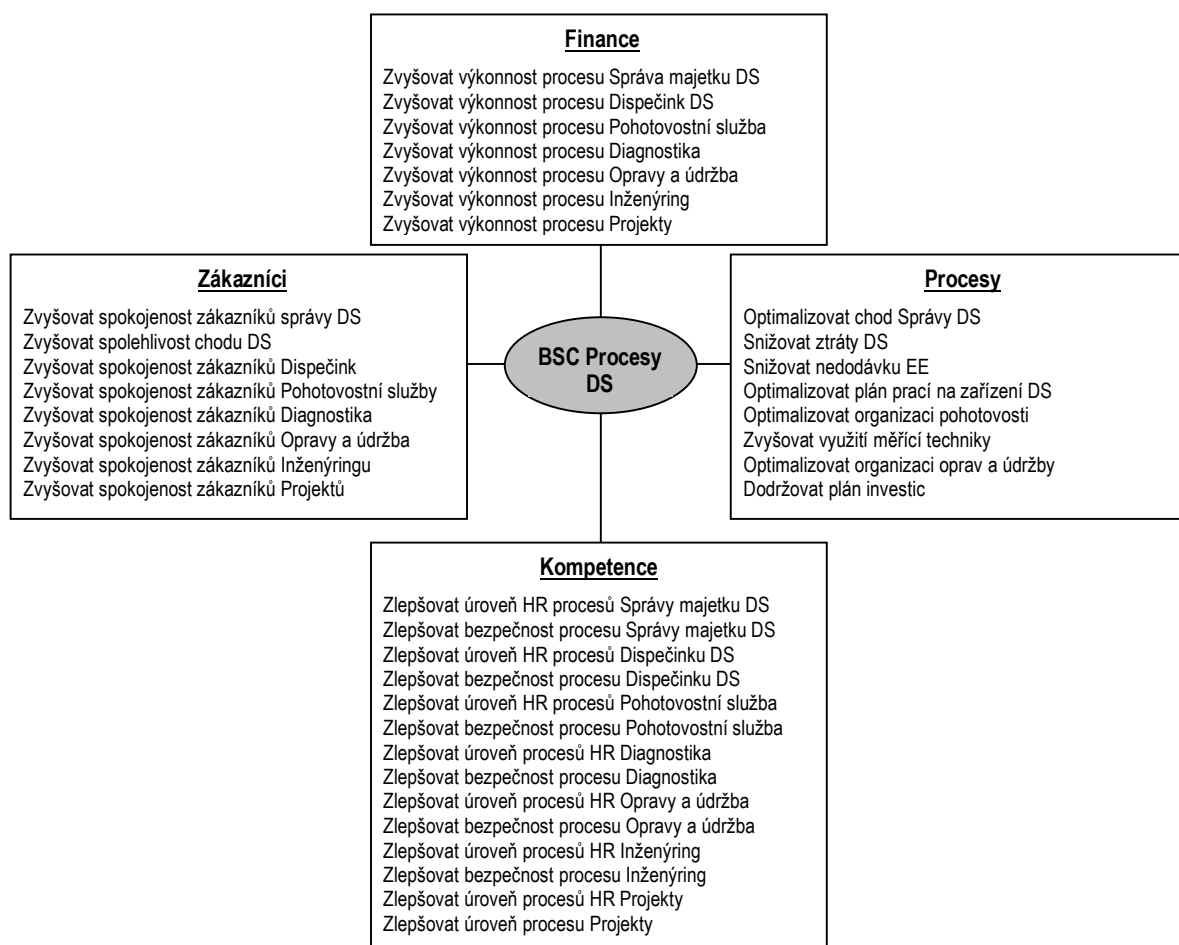


Obrázek 17: Strategické mapa pro Scorecard Distribuce elektrické energie

Zdroj: Vlastní návrh

5.4.1 Podrobné rozpracování BSC Procesy DS

I v Scorecardu BSC Procesy DS byly stanoveny cíle podle jednotlivých perspektiv, tak jako tomu bylo u všech ostatních Scorecardů. Graficky znázorněné perspektivy společně s cíli ukazuje obrázek 18.



Obrázek 18: BSC Procesy DS

Zdroj: Interní materiály společnosti SČE, a. s.

Další podrobnější rozklad Scorecardu BSC Procesy DS je následující. Jednotlivé perspektivy a cíle byly přeneseny na jednotlivé procesní týmy – Správa energetických aktiv, Řízení sítí, Provoz a poruchová údržba, Diagnostika, Údržba, Výstavba, Projekty, Pohotovostní služba. Cíle procesních týmů byly strukturovány podle jednotlivých perspektiv BSC a ke každému cíli byly stanoveny ukazatele.

Pro ilustraci uvádím strukturu Scorecardu BSC Procesy DS. Z důvodu rozsáhlosti ukazují níže rozpracování až k jednotlivým ukazatelům pouze u procesního týmu Správa energetických aktiv, perspektivy Finance a cíle Zvyšovat výkonnost procesu Správa majetku DS. U každého ukazatele je zobrazována skutečná a plánovaná hodnota (o plánování viz kapitola 5.5). První úroveň představuje název Scorecardu, druhá úroveň

procesní tým, třetí úroveň perspektivu, čtvrtá úroveň cíl a v páté úrovni jsou jednotlivé ukazatele.

BSC Procesy DS

- Správa energetických aktiv

- Finance

- 5.4.2 Zvyšovat výkonnost procesu Správa majetku DS

- Rentabilita aktiv Správy energetických aktiv
 - Hospodářský výsledek Správy energetických aktiv
 - Rentabilita tržeb Správy energetických aktiv
 - Produktivita práce Správy energetických aktiv
 - Vybrané náklady na zaměstnance Správy energetických aktiv
 - Stav nedokončených investic Správy energetických aktiv
 - Celková marže z distribuce EE

- Zákazníci

- 5.4.3 Zvyšovat spokojenost zákazníků Správy DS

- Procesy

- 5.4.4 Optimalizovat chod Správy DS

- Kompetence

- 5.4.5 Zlepšovat úroveň HR procesů Správy majetku DS

- 5.4.6 Zlepšovat bezpečnost procesu Správa majetku DS

- Řízení sítí
- Provoz a poruchová údržba
- Diagnostika
- Údržba
- Výstavba
- Projekty
- Pohotovostní služba

Podrobně rozpracovaný Scorecard BSC Procesy DS až na jednotlivé ukazatele ve všech perspektivách u procesního týmu Správa energetických aktiv uvádím v příloze č. 5.

5.4.2 Další ukazatele

O ukazatelích v BSC Procesy DS pro procesní tým Správa energetických aktiv již bylo zmíněno. Ve všech Scorecardech v podniku bylo však nadefinováno mnohem více ukazatelů. O některých z nich se budu zmiňovat v této kapitole.

Bude se jednat o ukazatele ze Scorecardu BSC Obchod s elektrickou energií. V oblasti obchodu byly nastaveny tyto procesní týmy: Nákup elektrické energie, Prodej elektrické energie TOP zákazníkům, Prodej elektrické energie ostatním zákazníkům, Call centrum, Elektroměry. Každý procesní tým má své cíle, ke kterým byly podle čtyř perspektiv přiřazeny jednotlivé ukazatele. Strukturovaný výčet těchto ukazatelů obsahuje příloha č. 6. Tam kde je ve sloupci s názvem Motivace písmeno A, jedná se o motivační ukazatel.

Mezi jednotlivými ukazateli ve všech Scorecardech figurovaly tzv. motivační ukazatele. Jejich výčet uvádím v příloze č. 7. U ukazatelů je uvedena váha a kromě dalších údajů i konkrétní plánované a skutečné hodnoty za rok 2001. Ukazatele, které se v daném roce nepodařilo splnit, jsou označeny červenou barvou.

5.5 Plánování

Data plánu pro hodnocení a řízení výkonnosti v informačním systému SEM CPM pomocí metody BSC jsou uložena v příslušných infokostkách v datovém skladu spolu se skutečnostmi. V informačním systému SEM BPS, který zajišťuje plánování, se plánuje ve dvou oblastech. První oblastí je finanční plánování, které zahrnují roční a dlouhodobé plány a kde se nachází jedna plánovací infokostka pro všechny plány. Druhou oblastí je plánování ostatních nefinančních ukazatelů.

Plánované hodnoty ročního finančního plánu se z platné verze plánovací infokostky kopírují do příslušných contollingových infokostek datového skladu. Plánované hodnoty pro výpočet ostatních nefinančních ukazatelů se zapisují přímo do příslušných infokostek datového skladu.

Pokud jde o oblast **finančního plánování**, plán je tvořen pro tyto období: dlouhodobý plán, roční plán. Dlouhodobý plán zahrnuje roční hodnoty za SČE, a. s. celkem pro roky $R+1^{20}$ až $R+5$ s možností rozpadu vybraných hodnot na jednotlivé procesy pro roky $R+1$ až $R+3$. Roční plán je tvořen na dvanáct měsíců za procesy v detailu na příslušné objekty.

Rolování plánu probíhá jednou ročně. Všechny hodnoty se pro starý rok vzniku zafixují a již se nemění. Pro nový rok vzniku plánu se kopií vytvoří nové hodnoty, které se dále upravují a zpodrobnují. Tento systém rolování umožňuje porovnávat skutečnost jak s ročním plánem daného roku, tak s hodnotami postupně naplánovanými v průběhu předchozích let.

Plánování finančních hodnot probíhá ve vytvořených plánovacích oblastech, které jsou členěny na roční a dlouhodobý plán. Další rozdělení je na oblasti plánu: investice, finanční investice, náklady a výnosy, rozvahové položky, administrace plánu.

U **nefinančních ukazatelů** je plán pořizován na období jednoho roku. Zadávání dat probíhá v oblasti Scorecardů do připravených plánovacích obrazovek v detailu příslušného ukazatele.

Pro plán personálních údajů je v SEM BPS založena samostatná plánovací oblast. V této oblasti jsou na období jednoho roku pořizovány plánované hodnoty personálních údajů.

V příloze č. 8 jsou uvedeny příklady plánů na rok 2002 pro Scorecardy Obchod s elektrickou energií, Distribuce a Procesy DS. V příkladech nejsou uvedeny kompletní plány. U BSC Obchod s EE jde o plán procesního týmu Prodej EE ostatním zákazníkům v perspektivách zákazníci a procesy. U BSC Distribuce jde o plán procesního týmu Správa energetických aktiv pro perspektivy zákazníci a procesy. U BSC Procesy DS jde o plán procesního týmu Správa energetických aktiv v perspektivách zákazníci a procesy.

²⁰ $R+1$ – roční plán + plán na ještě jeden rok, obdobně je to u $R+3$ a $R+5$

5.6 Řízení již implementovaného BSC

Jak již bylo řečeno výše, struktura Scorecardů pokrývá z hlediska SČE, a. s. dvě základní roviny (Podpora řízení pro TOP management, Podpora operativního řízení).

Hodnocení výkonnosti procesů vchází z nastavení ukazatelů BSC se zohledněním čtyř perspektiv. V rámci každé perspektivy byly na základě vize a strategie společnosti stanoveny cíle jak na nejvyšší úrovni v rámci celé společnosti, tak i na úrovni procesů. Cíle nastavené v různých perspektivách jsou mezi sebou vzájemně provázány. Aby se dalo vyhodnocovat plnění cílů, byly jim přiřazeny ukazatele, které měří úspěšnost plnění těchto cílů. Každý proces má v rámci definovaných cílů stanoveny ukazatele hodnocení.

Hodnocení výkonnosti procesů je prováděno přes dosažené výsledky ukazatelů, kdy ukazatele výkonnosti jsou rozděleny na ukazatele pro řízení a ukazatele pro řízení a motivaci. To znamená, že byly stanoveny ukazatele, které mají přímý vliv na motivační složku mezd jednotlivých odborů. Pro každý ukazatel byly stanoveny hodnoty, jakých má ukazatel dosahovat a jak se má vyvíjet. Toto nastavení je přiřazeno hodnoticímu „score“. Dosahované hodnoty ukazatelů jsou analyzovány jak pomocí předem definovaných výkazů (reportů), tak dalším rozbořem.

Ke každému ukazateli v BSC je možné zapsat hodnocení a komentáře. Práce s hodnocením a komentáři byla popsána v uživatelské příručce SAP/SEM-BSC, která je dostupná na intranetových stránkách sekce Controlling. Hodnocení může zapsat uživatel, který je v BSC definován jako osoba odpovědná za ukazatel nebo její zástupce. Slouží ke zhodnocení, okomentování výsledků příslušnou odpovědnou osobou. Komentář je odpověď či reakce na zhodnocení či jiný komentář. Komentáře může zapsat jakýkoliv uživatel. Slouží k vyjádření názorů jakéhokoliv uživatele ke konkrétním hodnocením nebo jinému komentáři.

Všechny ukazatele, které dosáhly hodnoty 4 (uspokojivý) a 5 (neuspokojivý), budou slovně ohodnoceny v prostředí systému SEM u příslušného ukazatele odpovědnou osobou za ukazatel v termínech dle harmonogramu.

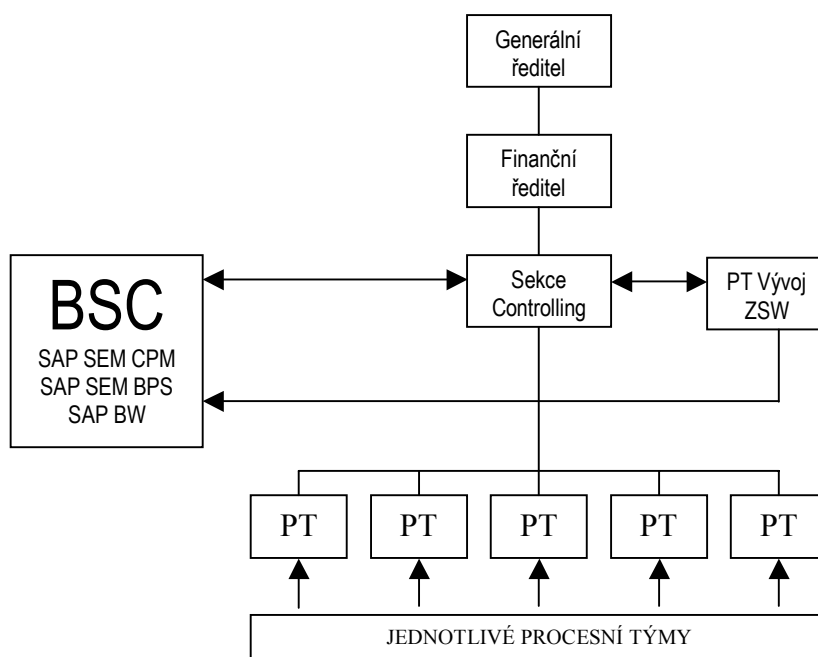
Hodnocení všech motivačních ukazatelů včetně hospodářského výsledku je prováděno také v prostředí systému SEM a to čtvrtletně u příslušného ukazatele. Reporty z BW (datového skladu) všech motivačních ukazatelů odborů jsou navíc připojeny k ukazateli hospodářský výsledek (k příslušnému procesu). Hodnocení a komentáře k plnění plánu investic se zapisují též k ukazateli hospodářský výsledek.

Prvotní vyhodnocení splnění motivačních ukazatelů procesů provádí dle harmonogramu sekce Controlling v systému SEM u příslušného BSC v Hodnocení. Vyhodnocení se provádí tak, že se vypíše plnění hospodářského výsledku odboru příslušného úseku a všechny nesplněné ukazatele pro příští úsek. V případě odborů, hodnocených nákladově, vypíše sekce Controlling plnění ukazatelů – náklady celkem v BSC Globální. Takto doplněné hodnocení je oficiálním podkladem pro výplatu motivační složky mzdy.

Konkrétní termíny pro vyhodnocení splnění motivačních ukazatelů pro každé čtvrtletí vycházejí z harmonogramu měsíční závěrky Controllingu příslušného čtvrtletí. Vedoucí procesu, nejdéle do 12:00 hodin následujícího dne po termínu zveřejnění hospodářského výsledku a klíčových ukazatelů výkonnosti, mají možnost požádat o zohlednění prostřednictvím Komentáře k tomuto hodnocení u BSC úseku, BSC Globálním.

Na zavedených Scorecardech se samozřejmě dále pracovalo a prováděly se jejich aktualizace. Za nastavování nových a aktualizaci stávajících Scorecardů, cílů a klíčových ukazatelů výkonnosti do prostředí informačního systému SEM CPM, sloužícího k interpretaci a vizualizaci ukazatelů, je odpovědný procesní tým Vývoj ZSW (zákaznického softwaru). Požadavky na aktualizaci a rozšíření Scorecardů jsou zadávány vůči oddělení Vývoj ZSW na základě uživatelské analýzy. Součástí této analýzy je i vyjádření sekce Controlling k realizaci požadavku, který musí být v souladu s koncepcí využití a rozvoje systému SEM CPM. Nové klíčové ukazatele výkonnosti jsou do prostředí SEM CPM zařazeny až po ověření funkčnosti celé datové linky. Součástí analýzy mohou být i požadavky na úpravu zdrojových systémů a uploadů, na vytvoření nových infokostek, na úpravy struktury stávajících infodesek. Pro vytvoření nových klíčových ukazatelů výkonnosti je vytvořen formulář v Excelu.

V obrázku 19 zobrazuji vlastní návrh hierarchie pro řízení BSC. Určitý vztah k BSC má každý útvar v podniku, u většiny se ale jedná o uživatelský vztah. V obrázku nejsou zobrazeny uživatelské vazby ve vztahu k BSC. Ve vztahu k BSC je zde ukázána vazba sekce Controlling, která není pouze uživatelem, ale stará se o chod systému. Dále je tu naznačena vazba procesního týmu Vývoj zákaznického softwaru, jehož úkolem je systém aktualizovat, což provádí na základě kooperace se sekci Controllingu. Kromě toho, že se procesní tým Vývoj zákaznického softwaru nachází na stejné úrovni jako sekce Controlling, můžeme ho zařadit zároveň na nejnižší linii jako běžného uživatele systému.



Obrázek 19: Hierarchie pro řízení BSC

Zdroj: Vlastní návrh

5.6.1 Odpovědnosti

Reporty všech úrovní jsou uvolňovány v termínech dle harmonogramu závěrky Controllingu. Oficiální výkazy se řídí harmonogramem účetní závěrky (čtvrtletní výkazy) a harmonogramem roční účetní závěrky (roční výkazy).

Pro větší přehlednost jednotlivé odpovědnosti uvádím v tabulkách 4 a 5.

Název reportu	Zpracovatel	Odpovědnost	Uživatel
Měsíční zpráva o hospodaření společnosti (12x ročně)	Sekce Controlling	Finanční ředitel REAS	představenstvo, DR
Čtvrtletní rozbor hospodaření společnosti (4 x ročně)	Sekce Controlling	Finanční ředitel REAS	představenstvo, DR
Mimořádné reporty	Sekce Controlling	Sekce Controlling	zadavatel
Speciální reporty			

Tabulka 4: Dokumenty pro vedení společnosti, představenstvo a dozorčí radu

Zdroj: Interní materiály společnosti SČE, a. s.

Název reportu	Zpracovatel	Odpovědnost	Uživatel
KPI společnosti (12x ročně) včetně komentáře	Sekce Controlling	Finanční ředitel REAS	vedení společnosti
Reporty za společnost	Sekce Controlling	Finanční ředitel REAS	vedení společnosti
KPI útvarů / procesů (12x ročně) včetně komentáře	Sekce Controlling	Sekce Controlling	vedení společnosti, manažeři procesů
Reporty útvarů / procesů	Sekce Controlling	Sekce Controlling	vedení společnosti, manažeři procesů
Vyhodnocení čtvrtletních výsledků odborů	Sekce Controlling	Sekce Controlling	vedení společnosti, manažeři procesů
Roční rozbor hospodaření společnosti	Sekce Controlling	Sekce Controlling	vedení společnosti, manažeři procesů
Speciální reporty			

Tabulka 5: Informace pro vedení společnosti

Zdroj: Interní materiály společnosti SČE, a. s.

6 Přínosy BSC v SČE, a. s.

Zavedení BSC a jeho softwarové podpory ve společnosti významně dopomohlo k efektivní komunikaci strategických cílů. Použitím metody BSC jsou nastaveny finanční a nefinanční cíle a jejich hodnotící ukazatele, které jsou dobře měřitelné a sdělitelné v celé organizaci. Vyhodnocení výsledků realizace strategie je prováděno za pomoci přesně definovaných cílů a měřítek, které jsou vzájemně provázány jako jeden celek. Díky tomu dochází k výraznému sladění všech aktivit, které probíhají v různých částech podniku.

Hlavním cílem hodnocení s použitím metody BSC bylo dosažení vysoké angažovanosti vedoucích pracovníků a zaměstnanců při úspěšné implementaci podnikové strategie v celé organizační struktuře.

Pro hodnocení výkonnosti a řízení společnosti i jednotlivých procesů je nastaveno srovnání dosažených skutečných hodnot jednotlivých ukazatelů s hodnotami plánovanými nebo stanovenými. Plánování finančních i nefinančních hodnot je podpořeno převážně modulem SEM BPS. Část plánovaných dat nefinančních ukazatelů vzniká též ve zdrojových systémech.

Před implementací BSC v SČE, a. s. se samozřejmě počítaly a vyhodnocovaly určité ukazatele většinou ručně. Nebylo jich ovšem tolik a vyhodnocovaly se pouze čtvrtletně. Po implementaci BSC se jednotlivá měřítko vyhodnocovala každý měsíc. Další věcí je, že ukazatele se počítaly pouze za celou společnost a nikoli pro jednotlivé oblasti. Z výše uvedeného plyne, že bylo těžké určit kořenovou příčinu špatného vývoje a vzhledem k čtvrtletnímu vyhodnocování se na nepříznivý stav přišlo se zpožděním.

6.1 Kvalitativní přínosy

Konkrétní kvalitativní přínosy, které se dostavily díky BSC jsou tyto. Po zavedení BSC společnost dokázala sledovat vývoj ukazatelů v čase. Díky tomu tak vedení může zachytit nepříznivý trend ještě dříve, než se stačí negativně projevit v finančních údajích. Sledovat vývoj a zajišťovat prevenci finančních dopadů je tak možné ve všech oblastech podniku.

Příklad 1: Snižování poruchovosti – údaj, který vyhodnocuje ukazatel poruchovosti ukáže, že u určitého zařízení dochází k nárůstu poruch. To umožní zařízení včas vyměnit, což zabrání výpadkům energie, které by se projevily na nižších tržbách za odběr a vyšších nákladech za opravy. Na liberalizovaném trhu by to mohlo znamenat i odliv zákazníků.

Příklad 2: Dodržování zákaznických standardů – kvůli funkčnosti Call Centra je důležité sledovat ukazatel

$$\text{Service Level} = \frac{\text{Počet zákazníků obslužených ve stanoveném limitu}}{\text{Počet volajících zákazníků celkem}} \times 100,$$

který indikuje dostupnost služeb poskytovaných Call Centrem. Jestliže tento ukazatel klesne pod stanovený limit nebo vykazuje klesající tendenci, je nutné upravit optimální nasazení pracovníků ve špičkových dobách v průběhu dne. V případě klesající tendence bude nutné zabývat se posílením technologie.

BSC přineslo celkové zprůhlednění procesů svěřených jednotlivým vedoucím odborů a oddělení, zvýšení motivace manažerských pracovníků a jejich týmů na základě sledování výkonnosti a podporu optimalizace výkonu společnosti. Dalšími výhodami jsou jednotné prezentační prostředí pro hodnocení nebo sjednocení dat pro hodnocení. S použitím metody BSC bylo stanovení cílů a jejich hodnotících ukazatelů dobře měřitelné a sdělitelné vně i uvnitř celé organizace. To trvale umožňuje manažerům, ale i ostatním zaměstnancům, soustředit se na kritické faktory úspěchu. Takto se vytváří model strategie s četnými, často zcela neočekávanými efekty synergie.

Z pohledu strategie došlo ve společnosti díky BSC k jejímu jednoznačnému a srozumitelnému definování s ohledem na zájmy akcionářů, ke sladění jejich zájmů se zájmy zákazníků, okolí společnosti, možnostmi podnikových procesů a potenciálem zaměstnanců.

6.2 Kvantitativní přínosy

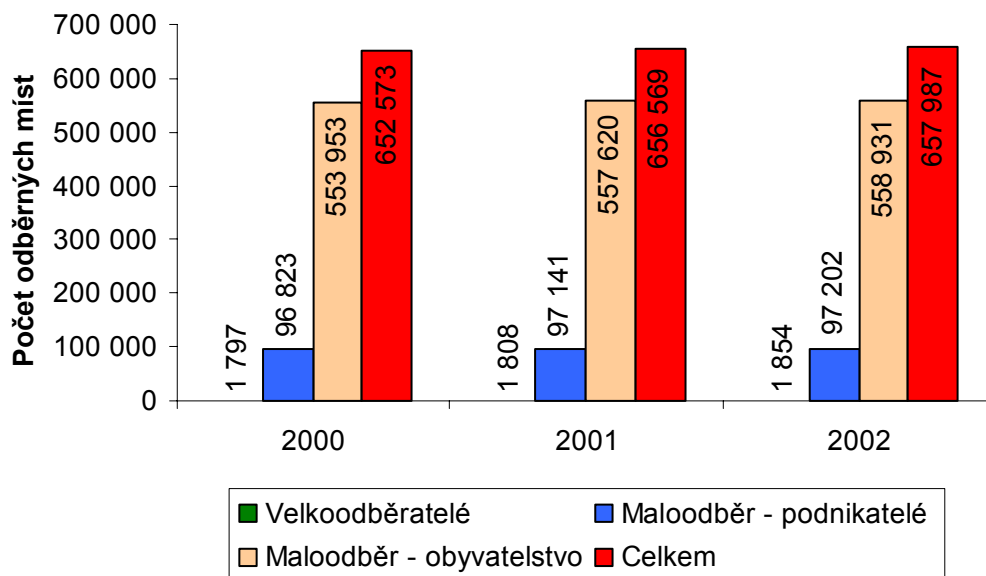
Kvantitativní přínosy lze v tomto případě těžko odhadovat, jelikož nebylo ve společnosti nově zaváděno pouze BSC. Zlepšení firmy proto mohla být důsledkem BSC, ale stejně tak třeba reengineeringu. Domnívám se, že ve většině případů jsou přínosy výsledkem současného působení všech nově implementovaných systémů.

Pro ukázání některých kvantitativních přínosů jsem použil údaje z roku 2000, kdy ještě BSC ve firmě nefungovalo. Pro srovnání užívám roky 2001 a 2002. V roce 2003 totiž do společnosti vstoupil nový majoritní vlastník, který nastartoval ve společnosti další změny v souvislosti se začleněním do Skupiny ČEZ a projektem VIZE 2008²¹. Proto si myslím, že srovnání s roky 2003 a dalšími by nebylo objektivní.

Výnosy z prodeje elektrické energie a služeb v roce 2000 činily 10 361 mil. Kč. V roce 2001 byl zaznamenán nárůst o 513 mil. Kč (o 4,95 %) na hodnotu 10 874 mil. Kč. V roce 2002 došlo k dalšímu nárůstu o 660 mil. Kč (o 6,07 %) na konečných 11 534 mil. Kč.

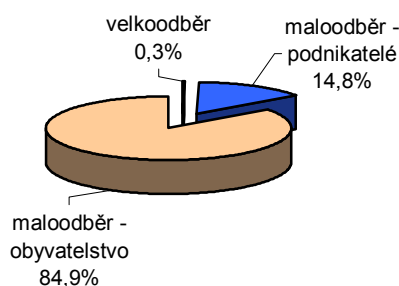
Nárůst tržeb byl zcela jistě vyvolán také zvýšením počtu zákazníků (odběrných míst). V roce 2000 měla společnost odběrných míst 652 573, v roce 2001 měla 656 569 odběrných míst a v roce 2002 to bylo 657 987 odběrných míst. To znamenalo v prvním roce nárůst o 3 996 odběrných míst a v druhém roce o 1 418 odběrných míst. Vývoj počtu odběrných míst ukazuje obrázek 20. Strukturu odběrných míst ukazuje obrázek 21. Zaokrouhlíme-li podíly na jedno desetinné místo, struktura odběrných míst se v průběhu let 2000 – 2002 nezměnila, proto uvádím pouze jeden graf.

²¹ VIZE 2008 – integrační projekt, jehož záměrem je vytvořit ze Skupiny ČEZ vedoucí energetickou společnost ve střední a jihovýchodní Evropě



Obrázek 20: Vývoj počtu odběrných míst v období 2000 – 2002

Zdroj: Vlastní návrh



Obrázek 21: Podíly odběrných míst v období 2000 – 2002

Zdroj: Vlastní návrh

Dalším důležitým údajem je výsledek hospodaření. V roce 2001 klesl výsledek hospodaření za účetní období ze 765,6 mil. Kč v roce 2000 na 586,6 mil Kč v roce 2001. Tento pokles má své odůvodnění. Výsledek hospodaření v roce 2000 byl totiž výrazně ovlivněn rozpuštěním rezervy tvořené v letech 1996 až 1999. Tato rezerva měla hodnotu 295 mil. Kč. Z toho vyplývá, že kdyby nebyla v roce 2000 rezerva rozpuštěna, výsledek

hospodaření by byl 470,5 mil. Kč. To je o 116,1 mil. Kč méně než v roce 2001, což představuje značný progres. V roce 2002 potom došlo k dalšímu nárůstu výsledku hospodaření za účetní období na 633 mil. Kč.

Výrazného zlepšení dosáhla společnost v produktivitě práce. Níže uvádím vlastní výpočty. Číselné údaje pro výpočty jsem čerpal z účetních výkazů z let 2000 až 2002. Při výpočtech jsem postupoval podle vzorce:

$$\frac{\text{výkony}}{\text{průměrný přepočtený stav zaměstnanců}}$$

rok 2000: 10 496 397 tis. / 1 715 = **6 120,3 tis.**

rok 2001: 11 086 129 tis. / 1 499 = **7 395,7 tis.**

rok 2002: 11 803 947 tis. / 1 459 = **8 090,4 tis.**

Rok 2001 představuje zlepšení oproti roku 2000 téměř 21 %. Zlepšení v roce 2002 oproti roku 2001 bylo o 9,4 %. Dle mého názoru je jasné, že vysoké zlepšení v roce 2001, je důsledkem implementovaných změn. Těžko by totiž podnik mohl dosáhnout takového nárůstu produktivity při zachování status quo, když předtím takovéto progrese nedosahoval.

Jisté progrese dosáhly i ukazatelé ROA a ROE. Níže uvádím vlastní výpočty, při nichž jsem vycházel z účetních výkazů z let 2000 – 2002. Při výpočtech jsem vycházel z níže uvedených vzorců.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}} ; \begin{array}{l} \text{rok 2000: } (765\,592 \text{ tis.} / 9\,642\,922 \text{ tis.}) * 100 = \mathbf{7,94 \%} \\ \text{rok 2001: } (586\,631 \text{ tis.} / 10\,196\,645 \text{ tis.}) * 100 = \mathbf{5,75 \%} \\ \text{rok 2002: } (633\,041 \text{ tis.} / 10\,912\,197 \text{ tis.}) * 100 = \mathbf{5,80 \%} \end{array}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} ; \begin{array}{l} \text{rok 2000: } (765\,592 \text{ tis.} / 6\,030\,822) * 100 = \mathbf{12,70 \%} \\ \text{rok 2001: } (586\,631 \text{ tis.} / 6\,367\,849) * 100 = \mathbf{9,21 \%} \\ \text{rok 2002: } (633\,041 \text{ tis.} / 6\,611\,689) * 100 = \mathbf{9,57 \%} \end{array}$$

V případě těchto dvou ukazatelů je v roce zaznamenáno zhoršení oproti roku 2000. Toto zhoršení má své odůvodnění opět v rezervě ve výši 295 000 tis. Kč, která byl rozpuštěna

v roce 2000. Kdyby nedošlo k rozpuštění rezervy, rentabilita celkových aktiv by dosahovala hodnoty 4,88 % a rentabilita vlastního kapitálu 7,8 %. To by znamenalo zlepšení v roce 2001 o zhruba 0,87 % u ukazatele ROA a o 1,41 % u ukazatele ROE. Mírný nárůst u obou ukazatelů byl zaznamenán i v následujícím roce.

Shrneme-li kvantitativní výsledky, je patrné, že nový způsob řízení, na základě něhož začala firma fungovat v roce 2001, přinesl právě v tomto roce nejvyšší nárůsty, což je logické. Rok 2002 se totiž nesl v duchu stejné platformy, proto nebylo možné očekávat výrazné změny jako v roce předchozím. Přesto došlo v roce 2002 k dalším nárůstům, které jsou jistě mimo jiné příčinou dalšího aktualizování nového systému řízení. Jednou z příčin zlepšování jednotlivých ukazatelů je právě možnost sledování jednotlivých ukazatelů v čase, což umožňuje zachytit nepříznivý vývoj včas a přijmou příslušná opatření.

Závěr

V diplomové práci se zaměřuji na aplikaci BSC v akciové společnosti Severočeská energetika. Praktická aplikace byla v mé práci zformována do třech kroků. Jednalo se o charakterizování podniku, zavedení BSC a přínosy zavedení.

Při samotné aplikaci jsem vycházel z teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury, ale především z interních podkladů společnosti a z odborných konzultací s vedoucí oddělení Controllingu společnosti ČEZ Distribuce, a. s., která se zavádění BSC v SČE, a. s. účastnila jako její tehdejší zaměstnanec.

BSC bylo ve společnosti pouze jedním z několika paralelně probíhajících projektů, které byly sdruženy do tzv. programu Restrukturalizace. BSC zde hrálo roli podpůrného prostředku pro manažerské řízení. Vedení se pro takovéto změny rozhodlo ve snaze připravit společnost na chystanou privatizaci a liberalizaci trhu s energiemi.

V průběhu studia odborné literatury a praktické aplikace jsem získal následující poznatky. Z teorie vyplývá, že Scorecardy se tvoří pro jednotlivé oblasti, pro něž jsou vytvořeny cíle strukturované do čtyřech perspektiv. Nakonec jsou k těmto perspektívám pro každý cíl přiřazena měřítka. Základní odlišnost od teorie vidím v tom, že v SČE, a. s. bylo stanoveno osm základních Scorecardů (první úrovně) a v nich čtyři perspektivy s přiřazenými cíli. Tyto BSC však sami o sobě žádná měřítka neobsahovala. Teprve pod tyto BSC byly dle organizační struktury, podle procesních týmů, nastaveny Scorecardy druhé úrovně, do nichž byly převedeny stanovené cíle a k nim jednotlivá měřítka. Důvody pro tuto diferenci jsou nasnadě. Teorie nám poskytuje základní rámec a každý podnik proto musí přizpůsobit BSC svým specifikům a požadavkům.

Počet cílů je další odlišností oproti teorii. V odborné literatuře je popisována zásada „Twenty is Plenty“. Tato zásada nám říká, že jeden Scorecard smí obsahovat maximálně dvacet pět cílů, aby bylo možné zajistit koncentraci a řiditelnost. V případě SČE, a. s. většina z osmi základních Scorecardů (první úrovně) odpovídá této zásadě, protože obsahuje menší množství cílů. Například Scorecard Distribuce elektrické energie čítá pouze sedm cílů nebo Scorecard Globální obsahuje cílů třináct. Vyskytuje se zde ovšem

jedna výjimka v podobě Scorecardu Procesy distribuční soustavy. Tento Scorecard čítá okolo čtyřiceti cílů, což je naopak více, než říká výše zmíněná zásada. I přes takovéto množství cílů je koncentrace a říditelnost zajištěna. Důvodem pro to je, že Scorecardy ve společnosti obsahují ještě Scorecardy druhé úrovně, na něž se velké množství cílů rozloží.

V práci jsem se také zabýval otázkou IT. BSC se zaměřuje na přesně definovaný seznam cílů a přehledně strukturovaný počet měřítek, proto někteří autoři říkají, že lze tento systém zavést i bez podpory IT. S tímto tvrzením souhlasím, avšak v dnešním informačním věku je dle mého názoru každý, kdo nevyužije podpory IT, sám proti sobě. Informační technologie nám šetří čas, zajišťují větší přehlednost a různé softwary mohou obsahovat další nástroje, které jenom účinnost BSC posílí. V SČE, a. s. bylo implementováno pro podporu BSC softwarové zařízení SAP BW (datový sklad), jenž pomáhal zajišťovat jeden z nejdůležitějších úkolů, jímž bylo sjednotit data na jednu datovou základnu a spolu s tím zavést nové prvky řízení nad těmito konsolidovanými informacemi. Druhým softwarovým prostředkem byl SAP SEM, který obsahoval více komponent, ale pro potřebu BSC to byly SEM CPM a SEM BPS. První jmenovaná komponenta umožňuje nad rámec nezbytných věcí například možnost hodnocení a komentářů k jednotlivým ukazatelům. Rychlý přístup k hodnocení a jednotlivým ukazatelům má ten, kdo má oprávnění s těmito daty pracovat, což by podle mého názoru nebylo bez IT podpory dost dobře možné. Druhá jmenovaná komponenta slouží pro plánování a simulaci.

Zajímavé jsou také výsledky ohledně doby zavádění. Autoři BSC, Kaplan a Norton, odhadují, že průměrná doba zavedení BSC je 26 měsíců. V SČE, a. s. byla implementace zahájena v roce 2000 a do produktivního provozu bylo řešení uvedeno v první polovině roku 2001. Doba zavedení jistě závisí mimo jiné na velikosti organizace. Kratší doba zavedení proto zřejmě vyplývá z faktu, že v USA, kde oba autoři působí, nalezneme mnohem větší podniky s více složitějšími procesy než je tomu u SČE, a. s. Další příčinou rychlého zavedení však může být i vysoké nasazení zaměstnanců a týmová práce.

V závěrečném hodnocení je třeba podotknout, že se jedná se o koncept, který může podnikům skutečně účinně pomoci. O úspěšnosti BSC v jiných podnicích hovořit nemohu,

proto se zaměřím pouze na SČE, a. s. V této společnosti jsou patrné tyto přínosy. Po zavedení BSC společnost dokázala sledovat vývoj ukazatelů v čase a to měsíčně. Díky tomu tak vedení může zachytit nepříznivý trend ještě dříve, než se stačí negativně projevit ve finančních údajích. BSC přineslo celkové zprůhlednění chodu společnosti z interního pohledu, zvýšení motivace manažerských pracovníků a jejich týmů a podporu optimalizace výkonu společnosti. Dalšími výhodami jsou shodné prezentační prostředí pro hodnocení nebo sjednocení dat pro hodnocení. S použitím metody BSC bylo stanovení cílů a jejich hodnotících ukazatelů dobře měřitelné a srozumitelné vnějším uživatelům i uživatelům uvnitř organizace. To trvale umožňuje manažerům, ale i ostatním zaměstnancům, soustředit se na kritické faktory úspěchu a takto vytvořený říditelný model strategie přináší často i předem nepředpokládané a neočekávané synergické efekty. Z pohledu strategie došlo ve společnosti díky BSC k jejímu jednoznačnému a srozumitelnému definování s ohledem na zájmy akcionářů, ke sladění jejich zájmů se zájmy zákazníků, okolí společnosti, možnostmi podnikových procesů a potenciálem zaměstnanců.

Kromě výše zmíněných kvalitativních přínosů se dostavily i kvantitativní přínosy. V tomto případě však nemůžeme výsledky přičítat pouze BSC, které bylo implementováno jako jeden z více projektů. Na zlepšování výkonnosti podniku mají jistě podíl všechny zavedené systémy. Ve společnosti došlo například k nárůstu výsledku hospodaření, rentability aktiv i vlastního kapitálu, k výraznému nárůstu produktivity práce a v neposlední řadě také k nárůstu odběratelů. Všechny ukazatele přitom i v dalších letech vykazují progresivní vývoj.

Z výše uvedených přínosů je jasné, že BSC může vést ke zefektivnění činnosti celé organizace. Je nutné si uvědomit, že pro výše zmíněné a jiné přínosy poskytuje pouze příležitost a nic nezaručuje. Ze studia dané problematiky vyvozují závěr, že pokud se nějaká firma rozhodne pro zavedení tohoto systému, je třeba k dané věci přistupovat zodpovědně a vážně. V opačném případě by se mohlo stát, že zavedení BSC nebude tak úspěšné a výše zmíněné a jiné přínosy se tak nedostaví. Setrvalý zodpovědný přístup je nezbytný i po úspěšném zavedení, kdy by se mělo na BSC dále pracovat, aktualizovat a zdokonalovat jej, protože se ne vždy napoprvé vše podaří podle našich představ.

Seznam literatury

- HORVÁTH&PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, R. S., COOPER, R. Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 0875847889.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6.
- NEUMAIEROVÁ, I., aj. Řízení hodnoty podniku. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-022-7
- NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- SYNEK, M., aj. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- SYNEK, M., aj. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- Moderní řízení č. 3/2002. Praha. Economia. ISSN 0026-8720.
- <http://www.balancedscorecard.cz/>
- <http://www.cez.cz/>
- <http://www.misag.com/ca/eq/jgd/>
- <http://www.lbms.cz/>
- <http://www.r3.cz/>
- <http://www.adwise.cz/>
- Výroční zpráva Severočeské energetiky, a. s. za rok 2000. Děčín, 2000.
- Výroční zpráva Severočeské energetiky, a. s. za rok 2000. Děčín, 2001.
- Výroční zpráva Severočeské energetiky, a. s. za rok 2001. Děčín, 2002.
- Interní materiály firmy

Seznam tabulek

Tabulka 1: Podklady pro definici měřítek

Tabulka 2: Koncepty strategického řízení

Tabulka 3: Největší akcionáři k 21. 12. 2000

Tabulka 4: Dokumenty pro vedení společnosti, představenstvo a dozorčí radu

Tabulka 5: Informace pro vedení společnosti

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rámce BSC – čtyři perspektivy

Obrázek 2: BSC jako strategický rámec

Obrázek 3: Převod strategie přes perspektivy do systému cílů

Obrázek 4: Problematika strategického řízení – hledání a realizace strategie

Obrázek 5: Souvislosti cíl – měřítko – hybatel

Obrázek 6: Zákaznická perspektiva – základní měřítka

Obrázek 7: Hodnotové výhody zákazníka

Obrázek 8: Perspektiva interních podnikových procesů

Obrázek 9: Porterovo schéma hodnotového řetězce

Obrázek 10: Důvody pro zahájení BSC

Obrázek 11: Cyklus řízení pro integraci BSC

Obrázek 12: Integrace BSC do systému managementu a řízení

Obrázek 13: Projekty v rámci programu Restrukturalizace

Obrázek 14: Modul SAP SEM

Obrázek 15: Scorecard Globální

Obrázek 16: Scorecard Distribuce elektrické energie

Obrázek 17: Strategická mapa pro Scorecard Distribuce elektrické energie

Obrázek 18: BSC Procesy DS

Obrázek 19: Hierarchie pro řízení BSC

Obrázek 20: Vývoj počtu odběrných míst v období 2000 – 2002

Obrázek 21: Podíly odběrných míst v období 2000 – 2002

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační schéma k 1. 1. 2000	(1 stránka)
Příloha č. 2: Organizační schéma k 1. 1. 2001	(1 stránka)
Příloha č. 3: Nestrukturované strategické cíle	(1 stránka)
Příloha č. 4: Strategická mapa BSC Procesy DS (Procesní týmy Správa majetku DS, Dispečink DS a Pohotovostní služba)	(1 stránka)
Příloha č. 5: Procesní tým Správa energetických aktiv – měřítka	(1 stránka)
Příloha č. 6: Scorecard Obchod s elektrickou energií – měřítka	(5 stránek)
Příloha č. 7: Motivační ukazatele	(4 stránky)
Příloha č. 8: Plánované hodnoty	(3 stránky)